

E-book deel 2

Duurzame inzetbaarheid

Laat ondernemen niet
eindigen in 'Er was eens...'



Risicogestuurd advies

verbetert duurzame inzetbaarheid

De ondernemer van nu heeft veel aan zijn hoofd. Techniek, duurzaamheid, arbeidsmarkt en wetgeving zorgen voor grote veranderingen in het ondernemersklimaat. Natuurlijk brengt dat kansen met zich mee. Maar elke kans heeft ook zijn eigen risico's. De arbeidsmarkt bijvoorbeeld, is krappere dan ooit. Meer dan de helft van alle werkgevers heeft openstaande vacatures. Voor bijna een kwart daarvan (23,7%) is geen personeel te vinden¹. Op korte termijn zet dat een rem op de groei. Op lange termijn kan het ondernemers in de problemen brengen. Met risicogestuurd advies over duurzame inzetbaarheid kan uw relatie beter sturen op werving en behoud van personeel. En dat is niet zo ingewikkeld als het misschien klinkt.

“De arbeidsmarkt is krappere dan ooit. Meer dan de helft van alle werkgevers heeft openstaande vacatures.”



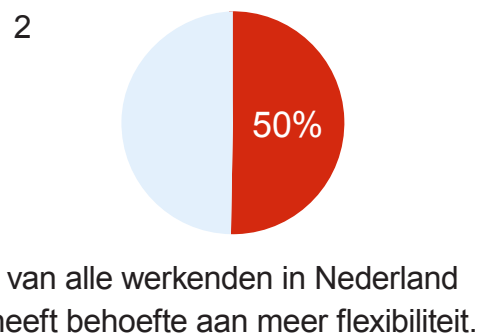
In dit E-book

Ieder mens heeft iets nodig om gemotiveerd te blijven	3
Ontspanning op de werkvloer loont	5
Ontspannen medewerkers zijn scherper en ervaren minder stress	5
Flexibiliteit biedt mensen ruimte om te leven en werken	6
Flexibel werken kan ook betekenen: meer uren in plaats van minder	6
Ontwikkeling houdt medewerkers bij de tijd	7
Mensen bloeien op in functies die passen bij hun karakter	7
Ontwikkelingskansen stimuleren motivatie en loyaliteit	7
Werken met een ervaren collega geeft meer werkplezier	8
Alles begint met een goed gesprek	9
Een goed gesprek kost niets en levert veel op	9
De directeur zelf is ook maar een mens	10
Dit e-book is mede tot stand gekomen door Martine Bolhuis, Business Partner	
Duurzame Inzetbaarheid bij Achmea en Peter de Hond, oprichter van Fitale	11
Wetenschappelijk onderzoek Universiteit Maastricht	12

Ieder mens heeft iets nodig om gemotiveerd te blijven

Gezonde medewerkers, die met plezier werken, zijn goud waard. Zeker in deze tijd van grote krapte op de arbeidsmarkt. Ondernemers onderschatten vaak hoe groot hun invloed is op het welzijn van hun medewerkers. In dit e-book ontdekt u waarom fitte en blijde medewerkers belangrijker zijn dan ooit. En hoe u uw relaties kunt helpen om zich als werkgever positief te onderscheiden. Ingewikkeld? Dat valt reuze mee. Een gesprek over duurzame inzetbaarheid is écht eenvoudiger dan u denkt. En uw relatie is er enorm mee geholpen.

Voor uw relaties is het belangrijk om mensen zo fris en gezond mogelijk aan het werk te houden, liefst tot het eind van hun loopbaan. Simpel gezegd is dat ook de definitie van duurzame inzetbaarheid (DI). Een medewerker die nooit ziek is en altijd met plezier aan het werk, dat is de droom van elke ondernemer. Helaas gaat dat nooit vanzelf omdat het leven nu eenmaal vol ups en downs verloopt. Ieder mens heeft soms iets nodig om gemotiveerd te blijven. Dat verschilt per persoon en per beroepsgroep, maar uit onderzoek² blijkt dat er veel gedeelde wensen zijn. In opdracht van Centraal Beheer bracht onderzoeksbureau MeMo2 die in kaart. Dit zijn de 3 interessantste bevindingen:



¹ [NL Update – Personeel vinden nog steeds moeilijk - ABNAMRO](#)

² Trendonderzoek MeMo2 en Centraal Beheer 'De toekomst van werk' – 2023

Op alle punten is vaak met relatief kleine inspanning al snel veel te bereiken. Martine Bolhuis, Business Partner Duurzame Inzetbaarheid bij Achmea en Peter de Hond, oprichter van Fitale, delen graag hun kennis.

Peter koos er in 2014 voor om met zijn bedrijf Fitale ondernemers te ondersteunen bij de aanpak van duurzame inzetbaarheid. Zijn tip voor adviseurs is om hun gesprekken breder te gaan voeren. “Behalve het verhaal over verzekeren is er zoveel meer te winnen. De menskant van de organisatie is minstens zo boeiend, en het verandert je relatie met je klant. Je wordt een soort partner, een vraagbaak, een vertrouwenspersoon. Wat daar allemaal uit voortkomt is enorm waardevol. Motiveer je om meer te weten van je klant.”

“1 op de 7 werkenden heeft last van burn-out klachten. Dat zijn maar liefst 1,3 miljoen mensen. Met zulke cijfers is het verkorten van pauzes een heel slecht idee.”



Ontspanning op de werkvloer loont

Volgens onderzoek van TNO staat het psychische welzijn van de Nederlandse werkenden onder druk. Tussen 2019 en 2022 is het aantal pauzes met 9% gedaald en zijn de werkverdeling én werkwijzen 14% minder flexibel geworden³. Bovendien hebben medewerkers nu 18% minder te zeggen over de indeling van hun eigen werk dan in 2019. “1 op de 7 werkenden heeft last van burn-out klachten⁴”, vertelt Martine. “Dat zijn maar liefst 1,3 miljoen mensen. Met zulke cijfers is bijvoorbeeld het verkorten van pauzes een heel slecht idee. Medewerkers voelen zich vaak al bezwaard om pauze te nemen. Laat managers hierin het goede voorbeeld geven. Bijvoorbeeld door met het hele team een kop koffie te drinken. Weg van de eigen werkplek.”

Ontspannen medewerkers zijn scherper en ervaren minder stress

Ontspanning gaat over welzijn. Even opstaan, weg van de werkplek, iets anders doen. Een spelletje tafeltennis of -tennis, een kwartiertje yoga, een dutje doen of even mediteren. Een gezond mens heeft elke dag een paar momenten nodig om even los te komen van de prikkels die bij het werk horen. Het hoofd moet even leeg, afstand nemen, zodat je daarna weer op een frisse manier naar de dingen kunt kijken. En daar is behoefte aan, blijkt uit het onderzoek van Centraal Beheer en MeMo2. 64% van werkend Nederland vindt dat de werkgever te weinig doet om ontspanning te bieden. Dat verhoogt de kans op stress en zelfs een burn-out aanzienlijk. Vooral oudere medewerkers missen ontspanning. Van de 55+ers ervaart maar een kwart ontspanning op de werkvloer. Van de medewerkers tot 35 jaar is 43% tevreden. Nog altijd fors minder dan de helft. Grote en middelgrote bedrijven ontlopen elkaar niet veel, maar middelgrote bedrijven scoren wel een kleine 6% beter. Op het punt van ontspanning is dus echt veel te winnen.

³ TNO Werkgevers Enquête Arbeid 2021 in vogelvlucht - 2021

⁴ TNO factsheet 2022

“Organisaties die aandacht hebben voor eigentijdse arbeidsvoorwaarden, kunnen daarmee juist het verschil maken. Ze zijn aantrekkelijker voor werkzoekenden.”



Tip: vraag uw relatie eens hoeveel pauzes er in een dag zitten, en wat medewerkers in die tijd kunnen doen. Vaak is er met weinig middelen al veel te bereiken. Een voetbaltafel is leuk voor 4 spelers tegelijk, maar trekt ook enthousiast publiek.

Flexibiliteit biedt mensen ruimte om te leven en werken

Flexibiliteit is in de afgelopen decennia een belangrijke arbeidsvoorwaarde geworden. Voor ruim 50% van de werkenden is het zelfs de belangrijkste voorwaarde. Dat komt doordat steeds meer werknemers waarde hechten aan een goede balans tussen werk en privé. En juist daar wringt de schoen: die balans loopt terug. Martine heeft daar een verklaring voor. “Door gebrek aan arbeidskrachten is er minder ruimte voor flexibel werken. Ook thuiswerken is nu niet meer zo gewoon als tijdens de coronapandemie. Dat zet de flexibiliteit onder druk.” Ze ziet dat als een gemiste kans voor werkgevers. “Organisaties die aandacht hebben voor eigentijdse arbeidsvoorwaarden, kunnen daarmee juist het verschil maken. Ze zijn aantrekkelijker voor werkzoekenden. Daardoor trekken ze makkelijker nieuw personeel aan en behouden ze talent voor hun organisatie.”

Flexibel werken kan ook betekenen: meer uren in plaats van minder

33% van de parttimers heeft er geen probleem mee meer uren te werken als dat een oplossing biedt voor het personeelstekort². Dat betekent dat uw relatie met hen in gesprek kan gaan om een passend antwoord te vinden voor de werkdruk. Dat is een kwestie van goed overleggen, met een goed oog voor ieders persoonlijke situatie. Parttimers werken niet voor niets in deeltijd. Dat heeft vaak te maken met de thuissituatie. Daarom zijn afspraken over meer uren natuurlijk maatwerk. Niet iedereen die wil, kan ook zomaar veel meer uren draaien. Maar waar een wil is, is een weg, en dat is goed nieuws voor al uw relaties die kampen met personeelstekort.



Tip: vraag eens aan uw relatie of die al heeft gepolst of parttimers interesse hebben om (eventueel tijdelijk) meer uren te werken. De kans dat het antwoord positief is, is namelijk aanzienlijk.

Ontwikkeling houdt medewerkers bij de tijd

Meer dan de helft van alle werknemers in Nederland wil meer ontwikkelingsmogelijkheden. Tegelijk durft een groot deel van hen (40%) daar niet om te vragen². Daar valt dus veel te winnen voor uw relatie. Door regelmatig gesprekken te voeren, worden opleidingswensen van medewerkers eerder duidelijk. Die gaan bijvoorbeeld over de toekomst van hun werk. De meeste beroepsgroepen hebben te maken met grote veranderingen. Door technische ontwikkelingen, of door verandering in vraag en aanbod bijvoorbeeld. Daarom is doorlopende ontwikkeling van medewerkers belangrijk.

Mensen bloeien op in functies die passen bij hun karakter

Volgens Peter hebben we soms iets te vaak de neiging om mensen die goed presteren te bevorderen naar een leidinggevende positie. “Dat is natuurlijk als promotie een logische beloning voor hun inzet en kennis. Maar het beste jongetje van de klas is niet automatisch ook een goede leider. Terwijl juist leidinggevende functies sterk bepalen hoe het bedrijf draait en hoe tevreden medewerkers zijn. Leiderschap moet je ontwikkelen. Leidinggeven past beter bij het ene menstype en minder bij het andere. Ook geboren leiders presteren beter als de onderneming aandacht besteedt aan hun manier van leidinggeven.”

Ontwikkelingskansen stimuleren motivatie en loyaliteit

“Medewerkers kunnen de hulp van hun werkgever goed gebruiken om bij te blijven”, zegt Martine. “We weten dat werk verandert. Dat geldt voor elk vakgebied. Er bestaat een grote mismatch tussen beschikbare mensen op de arbeidsmarkt en de gevraagde kennis en kunde. Hier is nog veel te winnen voor werkgevers. Zeker met het oog op de huidige krappe arbeidsmarkt, want het ziet er naar uit dat het aantal beschikbare mensen niet snel genoeg toeneemt.”

Met het opdoen van ervaring met nieuwe taken en de

“Het beste jongetje van de klas is niet automatisch ook een goede leider. Terwijl juist leidinggevende functies sterk bepalen hoe het bedrijf draait en hoe tevreden medewerkers zijn.”



Tip: vraag uw relatie eens of de juiste mensen op de juiste plek zitten in de organisatie. Is iedereen het juiste type mens voor de functie? Met cursussen valt vaak veel te verbeteren, maar ook functieaanpassing of -wisseling kan een optie zijn om mensen beter te laten presteren.

juiste bijscholing of omscholing blijven medewerkers waardevol voor het bedrijf. Uw relatie kan daar veel voordeel mee halen. Niet alleen omdat medewerkers blijven of breder inzetbaar zijn. Hun motivatie en loyaliteit naar het bedrijf groeit ook naarmate ze meer kansen krijgen zich te ontwikkelen.



Tip: Vraag eens naar de opleidingsmogelijkheden binnen het bedrijf. Weet uw relatie wat zijn medewerkers willen? Hij hoeft het ze alleen maar te vragen. Dan komt er vanzelf een waardevol gesprek op gang.

Werken met een ervaren collega geeft meer werkplezier

Heeft uw relatie een mix van ervaren en beginnende medewerkers? Dan kan het nuttig zijn om ze in koppels te laten samenwerken. Met deze aanpak leren beginners hoe ze hun werk goed kunnen doen. Ze doen het werk zelf en leren zo het beste. Zo worden ze steeds beter in hun werk. Ervaren medewerkers weten veel. Voor hen is het stimulerend om die kennis over te kunnen dragen. De slimme trucs die ze in al die jaren hebben opgedaan. Andersom hebben beginnende medewerkers vaak nieuwe kennis en brengen ze andere (digitale) vaardigheden mee. Zo ontstaat er een wisselwerking, die voor beiden motiverend werkt. Trots op hun werk, omdat ze voelen dat het ertoe doet. Trots op elkaar, en trots op hun bedrijf. Het bedrijf wordt zo sterker en is beter voorbereid op de toekomst.



Tip: vraag uw relatie eens welke inwerkprocedures het bedrijf kent. Vaak is dat een algemene uitleg van een dag of een week en dan aan de slag. Maar door ervaren en beginnende collega's aan elkaar te koppelen leren ze veel van elkaar.

Alles begint met een goed gesprek

Als adviseur kent u de waarde van een goed gesprek. Tussen u en uw relatie. Maar ook tussen de ondernemer en zijn personeel. Een goed gesprek heeft altijd 1 belangrijk kenmerk: dat de ander zich gehoord voelt. Het gaat niet om pasklare oplossingen, maar om het luisterend oor. Onderzoeksbureaus kunnen precies vertellen wat er speelt in Nederland, in een regio, of in een bepaalde branche. Daar komen statistieken uit die nuttig zijn, maar ze zeggen niks over de specifieke situatie in het bedrijf van uw relatie. Vragen stellen is de enige manier om daarachter te komen. In gesprek gaan met de medewerkers. Zo doen die onderzoeksbureaus dat ook. Maar welke vragen stel je dan? En hoe vaak moet je dat doen?

Een goed gesprek kost niets en levert veel op

De makkelijkste vraag om mee te beginnen is: hoe gaat het met je? Bijna iedereen antwoordt dan: ja goed, hoor. Hoe iemand zich werkelijk voelt zit altijd wel een vraagje dieper. Hoe bevalt het werk? Wat heb je nodig om je werk op een zo prettig mogelijke manier te kunnen doen? Hoe gaat het thuis, met de kinderen?

Veel vragen die er echt toe doen kun je pas stellen als je dit soort gesprekken vaker voert. Een goed uitgangspunt is tenminste 1 keer per kwartaal. Maar dat kan natuurlijk ook vaker, bijvoorbeeld als de situatie daarom vraagt. Een afdelingsmanager ziet het wanneer mensen stilvallen of zich terugtrekken. Dan is een ad hoc-gesprek altijd goed. Zodat iemand z'n hart kan luchten. Maar vaak kan het bedrijf ook een helpende hand bieden.



Tip: vraag uw relatie eens hoe vaak hij de tijd neemt voor een goed gesprek met medewerkers. Het is de makkelijkste manier om de persoonlijke band te versterken en levert meestal veel waardevolle informatie op over de situatie binnen het bedrijf.

De directeur zelf is ook maar en mens

Duurzame inzetbaarheid is niet alleen belangrijk voor de medewerkers van uw relaties. Ook de directeur zelf moet op een gezonde manier en met plezier zijn pensioen kunnen halen. “Laatst nog zat ik aan tafel bij een dakdekkersbedrijf”, vertelt Peter. “Een echt familiebedrijf, vanaf de grond opgebouwd door de vader en inmiddels overgenomen door de kinderen. Ik sprak de dochter die personeelszaken voor haar rekening neemt. Ze is 39 jaar en maakt structureel weken van 60 uur of meer. Ik vroeg haar wat het werk haar bracht. ‘Onrust’, antwoorde ze. 39 Jaar hè? Dan is het met zo’n tempo nog heel lang tot het pensioen. Dat houdt niemand vol. Dus ik vroeg haar of ze weleens wenst dat ze gemist kan worden. ‘Ja’, zei ze, ‘dat wil ik.’”

Volgens De Hond is het een van de grote valkuilen van DGA’s en directeuren. “Ze kunnen niet loslaten en ze staan altijd ‘aan’. Ik vroeg haar hoeveel mensen ze aanstuurde. Meer dan 100. Of ze daar ooit een opleiding voor had gehad. Nee, ze deed het op gevoel, en dan maar hopen dat dat goed genoeg is. Als buitenstaander zie je vaak makkelijker dat mensen zichzelf voorbijlopen. Zeker als onafhankelijk adviseur kun je dan een belangrijke rol spelen. Vaak is luisteren genoeg, en geïnteresseerde vragen stellen. Het maakt voor iedereen een wereld van verschil om gehoord te worden.”



Tip: Kruip in het hoofd van de ondernemer door managementboeken te lezen. Peter de Hond beveelt onder meer de boeken van Marc Lammers aan: “heel inspirerend”.



Dit e-book is mede tot stand gekomen door

Martine Bolhuis, Business Partner Duurzame Inzetbaarheid bij Achmea en Peter de Hond, oprichter van Fitale

Martine Bolhuis kent als geen ander het belang van duurzame inzetbaarheid



Martine heeft meer dan 20 jaar ervaring op gebied van strategisch HR en duurzame inzetbaarheid. Met columns, lezingen en podcasts informeert ze een breed publiek over haar vakgebied. Voor werkgevers is ze de rots in de branding bij de aanpak op duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is Martine - zoals ze dat zelf zegt - ervaringsdeskundige. Door

haar persoonlijke ervaring met kanker en werk weet ze werkgevers en werknemers te stimuleren om met elkaar in gesprek te gaan. Voor haar gaat duurzame inzetbaarheid dan ook voor een belangrijk deel over het ontwikkelen van werk en verandervermogen. Want als het allemaal niet loopt zoals gehoopt, moeten zowel de ondernemer als de medewerker toch verder. In haar werk staan daarom de ontwikkeling en het versterken van mens en organisatie centraal.

Peter de Hond maakt duurzame inzetbaarheid meetbaar



Peter de Hond kent de verzekeringswereld door en door. Als accountmanager Verzuim & Inkomen werkte hij bij onder meer bij de Amersfoortse en Nationale Nederlanden, voordat hij in 2014 als register consultant zijn eigen onderneming begon. Met Fitale maakt hij nulmetingen op de HR-situatie bij bedrijven. Met in eigen beheer ontwikkelde software brengt Fitale alles in kaart wat de HR-organisatie te bieden heeft en wat ze extra kunnen doen om hun mensen

nog meer te boeien en binden. Met de nulmeting als uitgangspunt kunnen organisaties gericht stappen ondernemen om hun duurzame inzetbaarheid meetbaar te verbeteren. Tooling zoals de software van Fitale is zeer goed inzetbaar voor adviseurs om analyses op duurzame inzetbaarheid te doen. Inmiddels is Peter, naast zijn adviesbedrijf, in dienst bij Mandaat Assuradeuren, onderdeel van Alpina Group als specialist Arbo, Mens & Organisatie. Hier past hij al zijn kennis en kunde toe op het genoemde domein, voor zowel werkgevers als zijn collega's.

Wetenschappelijk onderzoek duurzame inzetbaarheid

Wetenschappelijk onderzoek Universiteit Maastricht

Dr. Emmelie Hazelzet promoveerde in 2023 op haar proefschrift waarin ze onderzoek doet naar duurzame inzetbaarheid⁵. In haar proefschrift komt ze onder meer tot de conclusie dat:

- HR-managers en -functionarissen het erover eens zijn dat de gezondheid van medewerkers alle aandacht verdient. Dat geldt zeker ook voor werknemers in laaggeschoolde banen, die vaak moeilijker te bereiken zijn.
- Werkgevers vertrouwen op kant-en-klare oplossingen van derde partijen. Die zijn te vaak met een top-downbenadering ingericht en daardoor niet of onvoldoende effectief, omdat de leef- en werkwereld van de medewerkers niet centraal staat.
- Nederlandse ondernemers vaak een quick-fix-mentaliteit hebben. Ze focussen het liefst op kortetermijnoplossingen. Investeren in duurzame inzetbaarheid wordt vaak ten onrechte als een lange-termijninvestering gezien.

⁵ Promoting sustainable employability of employees in low-skilled jobs - Dr. E.M. Hazelzet – 2023

Met dank aan:

Martine Bolhuis – Business Partner Duurzame Inzetbaarheid bij Achmea

Peter de Hond – Oprichter van Fitale

Avéro Achmea is een handelsnaam van
Achmea Services N.V., statutair gevestigd
in Zeist. K.v.K.nr 34136016

**Benieuwd hoe u
de informatie uit dit
e-book omvormt tot een
risicogesprek? Bekijk dan
de tips in de infographic.**