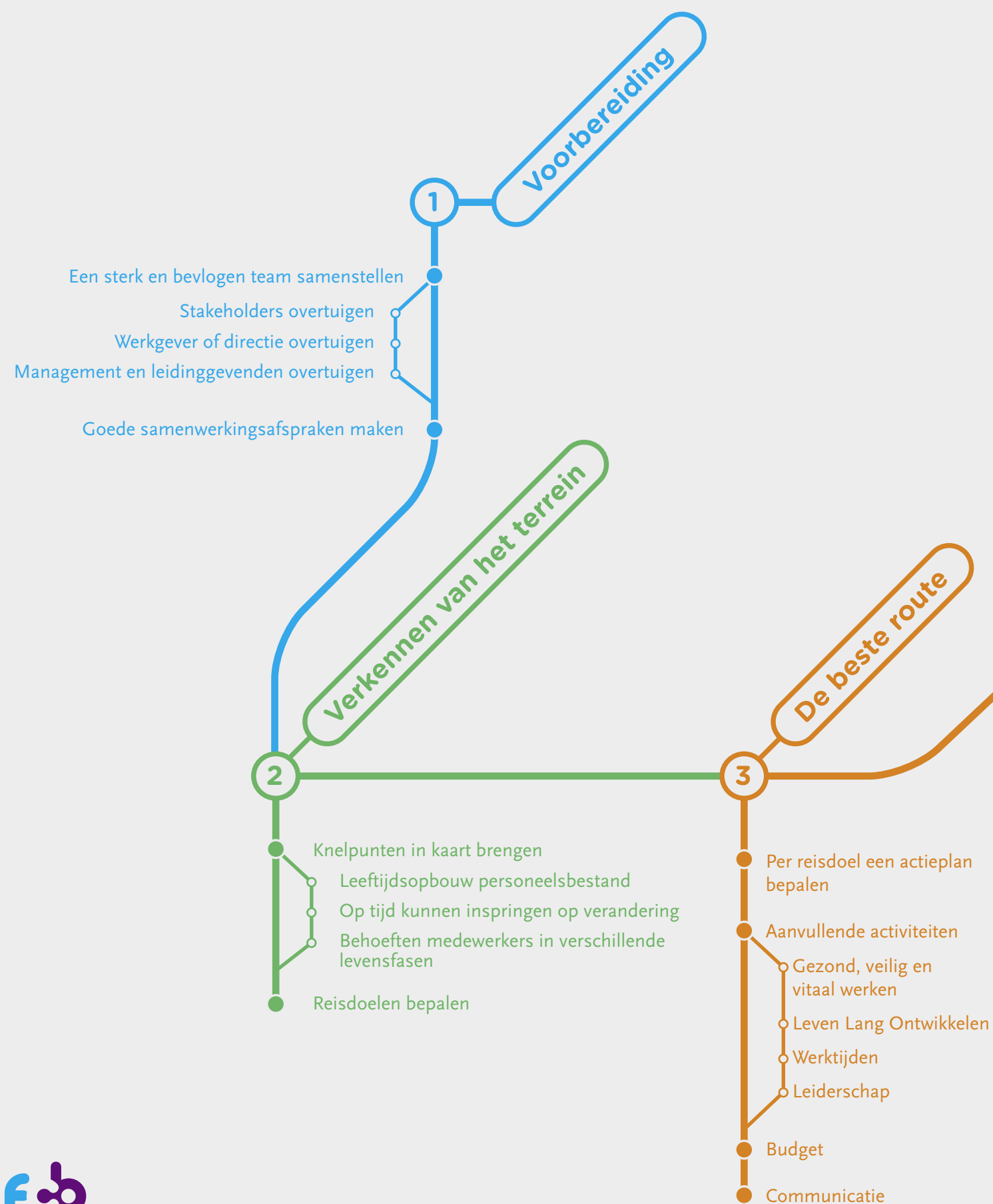




—○ Zelf aan de slag met duurzame inzetbaarheid in jouw bedrijf



Zelf aan de slag met duurzame inzetbaarheid in jouw bedrijf

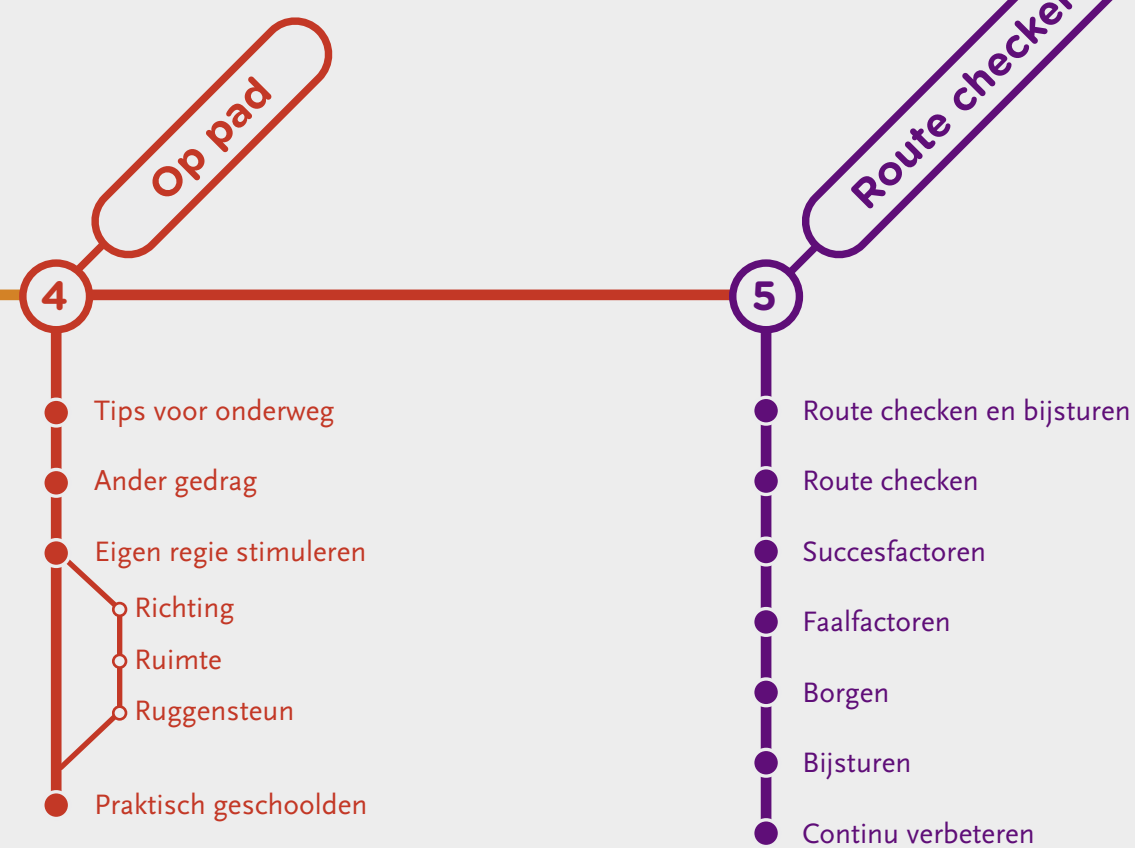
Expeditie DIY is een handige toolkit om je op een leuke en inspirerende manier op weg te helpen bij het werken aan duurzame inzetbaarheid in jouw bedrijf. Duurzame inzetbaarheid gaat over de vraag hoe medewerkers op een gezonde, productieve en plezierige manier kunnen blijven werken tot aan het pensioen. Er zijn genoeg redenen om als werkgever, HR-medewerker of OR met DI aan de slag te gaan. Het kan bijdragen aan een lager ziekteverzuim, een hogere productiviteit en een sterk imago van het bedrijf. Werknemers kunnen hun vakmanschap versterken, langer gezond en vitaal blijven en hun werkplezier vergroten.

De expeditie begint met een goede voorbereiding. Daarna ga je het terrein verkennen. Vervolgens stippel je de beste route uit en ga je samen op pad. Onderweg stuur je op tijd weer bij. Tijdens de expeditie kies je focusgebieden, stel je doelen, ontwikkel je actieplannen en ga je als team aan de slag. Ga op expeditie en ga voor een gezonde, vitale en toekomstgerichte organisatie.

De toolkit Expeditie DIY is je reisbegeleider. In de map vind je verschillende werkbladen die je stap voor stap begeleiden tijdens de expeditie. Naast de verschillende stappen, vind je op de werkbladen allerlei slimme tips, handige hulpmiddelen en interessante inspiratie. Misschien is niet alles van toepassing op jouw organisatie, dus wees selectief in wat je kunt gebruiken en pas die onderdelen toe. Zo wordt het echt jullie expeditie.

We nodigen je van harte uit om op Expeditie DIY te gaan. Pak de werkbladen er bij en ga aan de slag.

Veel succes en plezier!



1

Vorbereiding

Op expeditie naar duurzame inzetbaarheid

Steeds meer werkgevers en werknemers onderschrijven het belang van duurzame inzetbaarheid. Gezonde, productieve en gemotiveerde mensen vormen de basis voor gezonde en productieve bedrijven, ook in de Kartonnage en Flexibele Verpakkingsbedrijven. Er zijn genoeg redenen om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Het kan bijdragen aan een lager ziekteverzuim, een hogere productiviteit, een betere kwaliteit van werk en een sterk imago van het bedrijf. Werknemers kunnen hun vakmanschap versterken, langer gezond en vitaal blijven en hun werkplezier vergroten.

In steeds meer bedrijven staat duurzame inzetbaarheid op de agenda. Maar hoe ga je als organisatie ook echt aan de slag met duurzame inzetbaarheid? Daarvoor moet je eerst weten wat duurzame inzetbaarheid voor jouw organisatie betekent. Wat is het nut en de noodzaak? Iedere organisatie heeft zo z'n specifieke uitdagingen.

De vraag wat duurzame inzetbaarheid voor jouw organisatie betekent, welke uitdaging daarin voor jullie centraal staat en hoe je dit het beste aan kunnen pakken bepaal je samen. Om je op een leuke en inspirerende manier op weg te helpen naar het versterken van duurzame inzetbaarheid in jouw organisatie, heeft het FCB Expeditie DIY ontwikkeld. In Expeditie DIY trek je met collega's op om duurzame inzetbaarheid in je organisatie vorm te gaan geven. Voor de expeditie geven we je een routekaart mee die je stap voor stap brengt naar het doel van duurzaam inzetbare medewerkers in het hele bedrijf.

Onderweg hebben we verschillende uitdagingen, hulpmiddelen, tips en inspiratie klaargezet die je helpen om telkens het volgende deel van de expeditie te bereiken. Ga met je organisatie de uitdaging aan en start vandaag nog met Expeditie DIY.

We wensen je veel succes en plezier!

Een goede voorbereiding is het halve werk!

Expeditie DIY zit vol uitdaging. Het is bedoeld om de organisatie en de medewerkers in beweging te brengen. Duurzame inzetbaarheid is dan ook geen project met een begin- en einddatum, maar een proces van continu verbeteren. Dat doe je in een organisatie niet alleen, daar heb je elkaar voor nodig.

Het initiatief om iets met duurzame inzetbaarheid te doen komt meestal vanuit HR, maar kan ook vanuit de directie, leidinggevendenden of medewerkers zelf komen. Ook kan het onderwerp vanuit de ondernemingsraad of vakbond aangekaart worden. Waar het initiatief ook vandaan komt, het is eerst zaak om mede expeditieleden te vinden, zodat je samen het terrein verder kunnen verkennen.

Voordat je aan de expeditie begint, is het zaak om:

- Een sterk en bevlogen team samen te stellen
- Goede samenwerkingsafspraken te maken

Een sterk team

Samen sta je sterker. Met een goed team maak je een veel grotere kans om je doelen te halen. Je kunt gebruik maken van elkaars talenten en er ontstaat vanaf het begin al meer draagvlak in de organisatie. En het maakt de expeditie een stuk leuker!

Dus wie wil je meenemen op de expeditie? Wie worden je reisgenoten?

Stel een team samen van medewerkers die open staan voor het werken aan DI en die samen met jou aan de slag willen. Stel je expeditie team zo breed mogelijk samen met collega's vanuit verschillende lagen, zoals:

- Directie
- Afdelingsmanagement
- Leidinggevenden
- Medewerkers / collega's

Vergeet daarbij de OR niet, mocht deze er zijn. Kijk in dat geval of je het onderwerp duurzame inzetbaarheid een keer mag agenderen in een OR-vergadering.

TIP

Je kunt een externe spreker uitnodigen om je in het onderwerp mee te nemen. Dat kan bijvoorbeeld iemand van de vakbond of iemand van FCB zijn. Hoe groot of klein je organisatie ook is, zorg dat je tenminste met z'n tweeën van start kunt. Start je klein, kijk dan of je gedurende de expeditie meer medewerkers aan kunt laten sluiten.

Stakeholders overtuigen

Als het lastig vindt om collega's te overtuigen om met je mee te gaan op expeditie, lees dan onderstaande tips om anderen te overtuigen.

Werkgever of directie overtuigen

Duurzame inzetbaarheid loont. Onderzoek wijst uit dat iedere euro die een organisatie investeert in duurzame inzetbaarheid tot wel drie euro kan opleveren. Wat levert het investeren in gezonde, vakbekwame en gemotiveerde medewerkers op?

- Hogere productiviteit en organisatorische efficiency;
- Kwalitatief betere prestaties;
- Open werksfeer;
- Minder uitval en ziekteverzuim;
- Meer flexibiliteit;
- Beter imago van het bedrijf;
- Minder verloop van personeel;
- Voldoen aan wetgeving voor veilige en gezonde werkomstandigheden;

Onderzoek of je met het thema duurzame inzetbaarheid aansluiting kan vinden bij bestaande organisatiedoelen of andere prioriteiten van de directie.

TIP

Mocht je als organisatie behoefte hebben om de kosten en baten van duurzame inzetbaarheid eerst beter in kaart te brengen? TNO heeft samen met NPDI (Nationaal Platform voor duurzame inzetbaarheid) de KoBaDI tool ontwikkeld. Daarmee breng je in kaart wat duurzame inzetbaarheid jouw organisatie zou kunnen opleveren.



Management en leidinggevenden overtuigen

De direct leidinggevende heeft vaak een grote en directe invloed op de inzetbaarheid van werknemers. Denk bijvoorbeeld aan het inroosteren, het geven van toestemming voor verlof en ontwikkelingsmogelijkheden. Daar gaat vaak de leidinggevende over. De gevolgen van duurzame inzetbaarheid zijn voor leidinggevenden dan ook direct voelbaar. Leidinggevenden hebben belang bij een team van medewerkers die:

- Gemotiveerd zijn
- Hun vak verstaan
- Flexibel en breed inzetbaar zijn
- Gezond en fit zijn
- Open en aanspreekbaar zijn
- Positief bijdragen aan het teamgevoel

TIP

Praat met elkaar. Blijf vooral ook de achterban betrekken en zorg ervoor dat het geen 'onderonsje' wordt tussen HR en directie. Duurzame inzetbaarheid is niet alleen een zaak van het expeditie-team, maar van alle mensen in het bedrijf! Communiceer regelmatig over wat je wilt bereiken en waarom, de wijze waarop en wat dit vraagt van alle betrokkenen in de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan een maandelijkse nieuwsbrief, kantine bijpraat sessies of memo's die in de reguliere werkoverleggen besproken kunnen worden. Neem zoveel mogelijk mensen mee in de beweging die je wilt maken.



Als team samenwerken

Nu je een team (hoe klein ook) hebt samengesteld, is het belangrijk om goede afspraken te maken over hoe je gaat samenwerken. Een goed startpunt is het inventariseren van de talenten die je als team in huis hebt. Wie is waar goed in? Vraag iedereen in het team om een persoonlijke talenten top 3 te omschrijven. Je komt persoonlijke talenten op het spoor door jezelf de volgende talentvragen te stellen:

- Wat vind je ontzettend leuk om te doen?
- Wat zijn je interesses?
- Wat gaat je gemakkelijk af?
- Waar krijg je complimenten voor?
- Wat is meestal jouw inbreng in een groep?

Het overzicht van ieders persoonlijke talenten is een goede basis voor de verdeling van de verschillende verantwoordelijkheden en taken tijdens de expeditie.

Om tot goede werkafspraken te komen, kun je als team de volgende vragen beantwoorden:

- Hoe gaan we met elkaar om? Wat vinden we daarbij belangrijk?
- Hoe houden we elkaar op de hoogte? Welke communicatiemiddelen gebruiken we hiervoor?
- Hoe overleggen we met elkaar? Hoe vaak en waar?
- Hoe verdelen we verantwoordelijkheden en taken?
- Hoe nemen we samen besluiten?
- Hoe zorgen we ervoor dat iedereen zich durft uit te spreken?
- Hoe helpen we elkaar als het even tegenzit?

Met de antwoorden op deze vragen, heb je je samenwerkingsafspraken te pakken. Deze afspraken gaan je tijdens de expeditie van pas komen.

Nu je team is geformeerd en er goede afspraken zijn gemaakt, kun je samen het terrein gaan verkennen!

2 Verkenning van het terrein

Duurzame inzetbaarheid gaat om de vraag: hoe zorgen we er met z'n allen voor dat iedereen op een gezonde, productieve en plezierige manier kan blijven werken tot aan het pensioen. Maar nog belangrijker is de vraag: wat betekent duurzame inzetbaarheid voor jullie? Iedere organisatie heeft zo z'n specifieke uitdagingen. Hoe zit dat bij jullie?

	Speelt niet									Speelt sterk
1. Vergrijzing en ontgroening	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Bezetting, werkdruk en verzuim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Motivatie en betrokkenheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Veilig, gezond en vitaal werken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Op peil houden van kennis en vaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Tevredenheid en werkplezier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Groei en ontwikkeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Werk/privé balans	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Op tijd kunnen inspelen op verandering	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. ..	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Knelpunten nader in kaart brengen

Om je reisdoel te kunnen bepalen is het belangrijk om eerst goed in kaart te brengen wat de belangrijkste knelpunten zijn op het terrein van duurzame inzetbaarheid waar je de komende drie jaar mee aan de slag zou willen. Daarvoor is het goed om in te zoomen op een drietal specifieke aspecten:

1. Leeftijdsopbouw van het personeelsbestand
2. Op tijd kunnen inspringen op verandering
3. Behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen

Leeftijdsopbouw van het personeelsbestand

Huidige medewerkers worden steeds ouder (en grijzer) en er stromen minder jongere medewerkers in. Bij veel organisaties speelt dit thema. Nederland vergrijst en ontgroent. Vergrijzing betekent dat er steeds meer ouderen komen ten opzichte van jongeren. Ook het aandeel ouderen in de beroepsbevolking neemt toe. Dit betekent dat je in bedrijven steeds meer oudere werknemers zult aantreffen. Daar staat tegenover dat de instroom van jongeren de komende tijd afneemt. Hun aandeel in de beroepsbevolking wordt kleiner. Dit noemen we ontgroening. Het gevolg is dat werknemers van 55 jaar en ouder steeds sterker zullen zijn vertegenwoordigd op de arbeidsmarkt en dat een grote groep werknemers met pensioen zal gaan tussen nu en tien jaar. In de kartonnage en flexibele verpakkingensector is begin 2021 ruim een kwart van alle medewerkers 55 jaar of ouder.

Vul hieronder eens in hoe dat bij jullie organisatie is.

NU

Leeftijd	< 25 jaar	25 – 35 jaar	35 – 45 jaar	45 – 55 jaar	55 – 67 jaar	Totaal
Aantal personen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
In procenten	_____	_____	_____	_____	_____	100

Je hebt nu de situatie van dit moment. Trek deze cijfers eens door. Vul de tabel nog een keer in, maar dan hoe de situatie er over 5 jaar vermoedelijk uit zal zien. Hoe zijn dan de verhoudingen tussen ouderen en jongeren?

Over 5 jaar

Leeftijd	< 25 jaar	25 – 35 jaar	35 – 45 jaar	45 – 55 jaar	55 – 67 jaar	Totaal
Aantal personen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
In procenten	_____	_____	_____	_____	_____	100

Probeer ook eens te bedenken wat het over 10 jaar zal zijn! Wat betekent dit voor de toekomst van de organisatie?

Stel jezelf ook eens de vraag: wat gebeurt er als we niets doen?

Wat zijn jouw conclusies? (kruis aan wat van toepassing is)

- ☐ we kunnen het blijven doen met de mensen die we hebben. (maar dan moeten we die mensen wel vasthouden!)
- ☐ we kunnen het niet blijven doen met de mensen die we nu hebben, want het lukt niet om mensen vast te houden
- ☐ we kunnen het niet blijven doen met de mensen die we nu hebben, want er zullen de komende jaren veel ouderen uitstromen
- ☐ anders, namelijk _____

Op tijd kunnen inspringen op verandering

De wereld is voortdurend in beweging. Dat geldt ook voor organisaties en de mensen die daar werken. Om goed en tijdig in te kunnen springen op nieuwe ontwikkelingen en trends is het belangrijk om regelmatig vooruit te kijken. Welke ontwikkelingen komen op ons af die ons werk kunnen raken? Wat kunnen we nu al doen om daar straks ons voordeel mee te doen.

Welke ontwikkelingen en trends raken het werk in jouw organisatie?

Trends	Wat betekent dit voor het werk op korte termijn	Wat betekent dit voor het werk op lange termijn
Automatisering en robotisering Digitalisering Energietransitie Duurzame productietechnieken en producten Krapte op de arbeidsmarkt Veranderende klantvraag		

Behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen

De noodzaak voor duurzame inzetbaarheid komt niet alleen voort uit vergrijzing en ontgroening en het op tijd kunnen inspringen op verandering. Het komt ook voort uit de vraag van medewerkers naar personeelsbeleid dat rekening houdt met de levensfasen waarin mensen zich bevinden. De loopbaan van werknemers ziet er tegenwoordig anders uit dan vroeger. Niet langer is er sprake van één loopbaan die begint met leren, waarna een vastomlijnde periode volgt van werken en de afsluiting met een periode van afbouw en pensioen. Loopbanen worden steeds persoonlijker en veranderlijker. Mensen zoeken daarbij naar aansluiting bij de levensfase waarin ze zich bevinden.



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie

Welke doelgroepen kun je onderscheiden in jouw organisatie en wat is voor hen belangrijk?

Bijvoorbeeld

	Starter 20 – 30 jaar	Spitsuur 30 – 45 jaar	Stabilisatie 45 – 60 jaar	Senior 60+ jaar
Leeftijd				
Gezondheid	Op top van fysiek kunnen. Soms gevaar van overschatting van zichzelf.	Fysiek en mentaal goed in staat om het werk veilig en verantwoord uit te voeren.	Ontstaan van eerste fysieke of mentale klachten. Preventieve aanpassingen in werk en leefstijl kunnen nodig zijn.	Fysieke belastbaarheid neemt af. Aanpassingen in werk kunnen nodig zijn.
Leren en ontwikkelen	Heeft net opleiding afgerond, groeit in het werk naar vak volwassenheid. Leert in de praktijk van de collega's.	Opleiden nodig om breder inzetbaar te worden, zich verder te specialiseren of door te stromen naar een andere baan.	Opleidingsbehoefte neemt af. Bijscholing belangrijk om in ontwikkeling en inzetbaar te blijven. Tijdige omscholing belangrijk voor degene die het werk op termijn niet vol kunnen houden.	Accent ligt op het doorgeven van het vakmanschap in de praktijk. Scholing noodzakelijk om toch mee te kunnen.
Werk	Is bezig aan eerste of tweede baan. Focus ligt op korte termijn. Wat er later gebeurt zien we wel.	Werkzekerheid en goed inkomen is belangrijk.	Belangrijk om gemotiveerd en betrokken te blijven bij het werk.	Veel werk- en levenservaring opgedaan.
Privéleven	Aan het begin van een zelfstandig leven, eerste huis. Nog weinig verantwoordelijkheden.	Combineert werk met de zorg voor het (jonge) gezin. Schaarste aan tijd en geld.	Meer vrijheid, doordat kinderen minder zorg nodig hebben, maar mantelzorg kan al opsteken.	Minder zorgtaken in het gezin, maar wel mantelzorg voor bijv. ouders.

Wat wordt het doel van je expeditie?

Nu je verkent hebt welke DI thema's in je organisatie spelen en welke knelpunten er zijn, is het goed om na te denken wat je met de expeditie wilt gaan bereiken.

Gebruik de informatie die je tot nu toe hebt verzameld om reisdoelen te bepalen op de thema's die voor jouw organisatie van belang zijn.

Begin met het omschrijven van een klein, haalbaar doel. Bouw daarna verder uit. Begin klein, eindig groot. Een eerste doel kan bijvoorbeeld al zijn om inzicht te krijgen in de stand van zaken omtrent duurzame inzetbaarheid. Vroege succeservaringen geven extra motivatie voor het vervolg van de expeditie.

Doelen formuleren doe je zo!

Succesvol doelen stellen doe je met het SMART-model. SMART staat voor:

Specifiek	Zorg dat het waarneembaar is wanneer je het hebt bereikt. Stel jezelf vragen als: wat wil ik bereiken? Waarom wil ik dit bereiken? Wie is erbij betrokken? Wanneer gebeurt het?
Meetbaar	Hoe weet je het wanneer je je doel hebt bereikt? Zorg ervoor dat je altijd een meetbaar resultaat formuleert. Een SMART-doel moet je kunnen zien, voelen, ruiken, horen of voelen.
Acceptabel	Zorg dat er draagvlak is voor het gestelde doel, met andere woorden is het gestelde doel in overeenstemming met je normen en waarden? Of in organisatieverband, is het volgens het beleid? Het is belangrijk écht achter het gestelde doel te staan, anders zal het doel niet worden gehaald.
Realistisch/relevant	Is het doel haalbaar? Zorg dat het doel bereikbaar is, maar zorg ook dat het niet té makkelijk haalbaar is, want dan vormt het geen uitdaging.
Tijdgebonden	Zorg dat er een deadline is waarop het resultaat behaald/gerealiseerd moet zijn. Zorg ook hierbij dat die deadline realistisch is.

Door SMART-doelen te formuleren, is de kans veel groter dat je je doelen realiseert.

Voorbeelden van SMART reisdoelen:

- Het komende jaar een instroom van x-aantal nieuwe medewerkers realiseren en voor deze medewerkers een landingsprogramma ontwikkelen om hen kennis te laten maken met het werk, het bedrijf en de mensen.
- Het voeren van een actief ontwikkelbeleid door dit jaar met alle medewerkers ontwikkelgesprekken te voeren en een persoonlijk ontwikkelplan te maken
- Dit jaar een week van gezondheid en veilig werken introduceren waarin medewerkers aan de slag kunnen met hun eigen gezondheid en leefstijl
- Dit jaar een onderzoek met experimenten uit te voeren naar hoe meer autonomie in het werk te kunnen realiseren.

Formuleer je eigen reisdoel voor de thema's die voor je organisatie de komende 1,2 of 3 jaar het meest belangrijk zijn. Ga uit van maximaal drie reisdoelen om mee aan de slag te gaan.

Reisdoel 1: _____

Reisdoel 2: _____

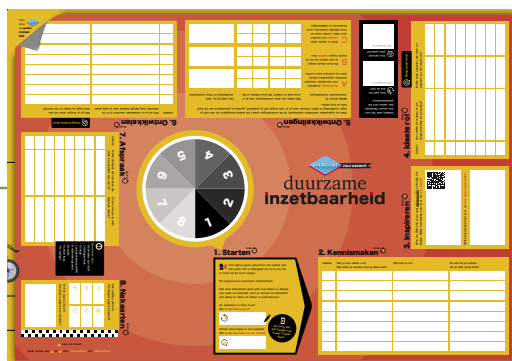
Reisdoel 3: _____

Wanneer je op de voor jullie relevante DI thema's SMART reisdoelen hebt geformuleerd, ben je klaar om de beste route voor de expeditie uit te gaan stippelen.



TIP

Maak kennis met het onderwerp en bespreek samen wat de uitdaging voor jullie is. De koerskaart Duurzame inzetbaarheid kan helpen om het onderwerp met elkaar (in een groepje van 4 tot 8 personen) te bespreken. De koerskaart is gratis te downloaden via:



TIP

Wil je eerst meer inzicht in jouw eigen duurzame inzetbaarheid? Doe dan de gratis online Loopbaancheck Kartonnage op loopbaan.fcb-verpakkingen.nl. De check geeft inzicht in jouw werkbeleving. Ben je fit, tevreden en ervaar je werkplezier? Ook wordt duidelijk of je toe bent aan groei, opleidingen en (andere) uitdagingen. Je krijgt direct tips op welke manier je je huidige functie langer gezond en met plezier kunt volhouden.



3

De beste route

Bij de verkenning van het terrein heb je op de relevante DI thema's reisdoelen gesteld. Nu ga je je buigen over de vraag hoe je deze reisdoelen gaat behalen. Voor het uitstippelen van de beste route voor je expeditie kun je de Plan-methode gebruiken.

De Plan-methode is een goede manier om per reisdoel een actieplan te maken. Met een stapel gele plakbriefjes en een vrije wand maak je een planning van wat je wilt bereiken, hoe (en met wie) je dit wilt bereiken, in welke volgorde en op welke termijn. Kies het eerste reisdoel waar je mee aan de slag wilt gaan en doorloop onderstaande stappen.

① Naam

De planmethode helpt om een reisplan zo concreet mogelijk te maken. Geef de (deel)expeditie een naam, schrijf deze met grote letters op een post-it en plak dit links op de wand.

② Doel

Schrijf het reisdoel op een post-it en plak deze rechts op de wand.

③ Mijlpalen

Formuleer een aantal mijlpalen en plak deze op chronologische volgorde horizontaal tussen de naam en het reisdoel.

④ Acties

Ga vervolgens na welke acties nodig zijn om bepaalde mijlpalen te behalen. Plak de briefjes met acties voor de eerste mijlpaal onder elkaar, onder het briefje waarop de betreffende mijlpaal staat. Beschrijf de actie(s) die je wilt inzetten om de mijlpaal en uiteindelijk het reisdoel te bereiken zo concreet mogelijk. Denk daarbij bijvoorbeeld aan: onderzoek doen, beleid ontwikkelen, voorlichting geven, workshops aanbieden, hulpmiddelen of tools inzetten, experimenten uitvoeren. Geef zo duidelijk mogelijk aan welk onderzoek, beleid, workshop, voorlichting, hulpmiddelen, tools of experimenten je voor ogen hebt.

⑤ Data

Plak boven het hele plan briefjes met data, waarop de (deel)expeditie start en eindigt, en plak ook briefjes boven de mijlpalen met de data, waarop deze bereikt moeten zijn.

⑥ Taakverdeling

Verdeel tot slot de taken en verantwoordelijkheden door de naam van degene die verantwoordelijk is voor een bepaalde actie op de betreffende post-it erbij te schrijven.

Maak een foto van de route die je op de wand hebt uitgestippeld of zet deze over in een overzichtelijk bestand. Bijvoorbeeld:

Naam expeditie				
Reisdoel	Mijlpalen	Acties	Data	Taakverdeling

TIP

Met deze methode kun je voor ieder reisdoel een route met actieplan maken. Met een groter team kun je ervoor kiezen om meerdere routes en actieplannen tegelijk op te starten. Zorg er echter voor dat de aandacht niet versnipperd raakt en dat je voldoende focus en verbinding met elkaar houdt.

Mogelijke activiteiten

Neem een stap achteruit en bekijk je route en actieplan. Staat alles er op wat van belang is? Wellicht zijn er nog actiepunten waar je niet aan gedacht hebt. Daarom onderstaande checklist met onderwerpen voor mogelijke acties op het gebied van:

- ☐ Gezond, veilig en vitaal werken
- ☐ Leven Lang Ontwikkelen
- ☐ Werktijden
- ☐ Leiderschap

Loop er samen eens doorheen en kijk of je je reisplan nog completer kan maken. Kruis aan of onderstaande opties iets zijn om in je actieplan te betrekken.

Gezond, veilig en vitaal werken

- ☐ checken of de RI&E nog up to date is. Het maken van een RI&E is wettelijk verplicht. De software hiervoor wordt per 1-1-2022 vernieuwd
- ☐ een safety checker via FCB laten meekijken hoe het werk veiliger kan
- ☐ werkplekken zoveel mogelijk aanpassen aan de behoeften van de medewerkers (eventueel werkplekonderzoek laten uitvoeren)
- ☐ in kaart brengen of er nieuwe (technologische of organisatorische) ontwikkelingen zijn die het zware werk kunnen verlichten
- ☐ medewerkers instructie geven hoe fysieke en/of psychische belasting te voorkomen
- ☐ meer afwisseling van zwaardere en lichtere taken
- ☐ het tegengaan van slijtage, fysieke belasting en ervaringsconcentratie door medewerkers regelmatig nieuwe of andere taken te laten vervullen en zichzelf te laten ontwikkelen
- ☐ in teamverband aandacht besteden aan collega's die na ziekte re-integreren
- ☐ hulp bij het omgaan met stress
- ☐ financieel advies bieden; <https://www.fcb-verpakkingen.nl/financieeladvies/>
- ☐ medewerkers iedere twee jaar een gezondheids- en vitaliteitscheck aanbieden
- ☐ leefstijl advies en begeleiding aanbieden
- ☐ vitaliteitsambassadeurs introduceren
- ☐ veiligheid- en gezondheidscampagnes organiseren: de week van ..

Leven Lang Ontwikkelen

- in beeld brengen hoe functies zich de komende tijd zullen gaan ontwikkelen en wat daarvoor nodig is
- competenties van medewerkers in kaart brengen
- bedrijfsopleidingsplan opstellen
- reguliere ontwikkel-, loopbaan, of duurzame inzetbaarheidsgesprekken introduceren waarbij er wordt niet alleen gekeken worden of medewerkers hun functie goed uitoefenen, maar ook of ze hun kennis en vaardigheden (competenties) ontwikkelen
- persoonlijke opleiding- en ontwikkelbudgetten introduceren
- medewerkers een opleiding, cursus of training aanbieden met subsidie van FCB: www.fcb-verpakkingen.nl/scholing-en-ontwikkeling/stimuleringsregeling/
- aandacht besteden aan digitale zelfredzaamheid
- loopbaanadvies aanbieden met subsidie van FCB; www.fcb-verpakkingen.nl/scholing-en-ontwikkeling/loopbaan.html
- tijdelijke interne proefplaatsingen, functiestages en ervaringsprogramma's mogelijk maken
- (senior) medewerkers opleiden tot praktijkbegeleiders

Werktijden

- invloed van medewerkers op de roosters vergroten of anders roosteren, bijvoorbeeld met een pilot innovatief roosteren; www.fcb-verpakkingen.nl/uploads/publicaties/brochureFCB_roosteren_LR.pdf
- werktijden beter laten aansluiten bij persoonlijke behoeften door te experimenteren met andere of variabele werktijden.
- mogelijkheid tot thuiswerken bieden
- mogelijkheid tot werken in deeltijd bieden
- duobanen (twee medewerkers op één functie) of triobanen (drie medewerkers vervullen samen twee volledige functies, bijvoorbeeld binnen een systeem van ploegendienst) vormen
- roosters langer van tevoren bekend maken
- mogelijkheid om individueel af te wijken van de arbeidstijden als medewerker dat aantoonbaar nodig heeft
- voorlichting over gezond werken in ploegendienst www.fcb-verpakkingen.nl/uploads/publicaties/brochureFCB_ploegendienst_LR.pdf
- afspraken over hoe met elkaar om te gaan met overwerk, consignatiediensten en gebroken diensten
- afspraken maken hoe tijd vrij te maken voor scholing en ontwikkeling
- efficiënter overleggen
- aandacht voor mantelzorgtaken



Leiderschap

- Leiderschapsprogramma starten
- Aandacht voor coachend leiderschap
- Praktijkbegeleiders opleiden
- Werkoverleg verbeteren
- Duurzame inzetbaarheid bespreekbaar maken

TIP Programma ‘Aan de praat’

Leidinggevendens spelen een cruciale rol als het gaat om een leven lang leren. Het voeren van een goed ontwikkelgesprek tussen leidinggevende en werknemer kan lastiger zijn dan het lijkt. Hoe motiveer je je werknemers om zich te blijven ontwikkelen, welke afspraken kun je maken en hoe zorg je ervoor dat werknemers hun vakmanschap en plezier in het werk behouden? FCB heeft voor de sector een speciaal leiderschapsprogramma ontwikkeld, gericht op het voeren van het ontwikkelgesprek tussen leidinggevende en medewerker. Het leiderschapsprogramma “Aan de praat!” bestaat uit:



werkboek voor
leidinggevendens



werkboek voor
medewerkers



praatplaat voor
medewerkers

Budget

Als je het actieplan hebt gemaakt en weet met welke acties je aan de slag wil, is het goed om ook even stil te staan bij de kosten in tijd en geld die gepaard gaan met het actieplan. Niet alle acties kosten meteen geld, maar vaak is in ieder geval tijd van mensen nodig om acties te realiseren. Zet dit goed op een rijtje en stem de investering die nodig is goed af binnen de organisatie. Maak afspraken hoe om te gaan met de tijd die medewerkers nodig hebben om aan de actie te werken. Doe dit voordat je met de uitvoering gaat starten. Dit voorkomt vervelende situaties achteraf.

TIP

Voor sommige activiteiten kun je ook subsidie aanvragen. Zo kun je als bedrijf in de Kartonnage en flexibele verpakkingensector gebruik maken van de Stimuleringsregeling scholing en ontwikkeling van FCB. Daarmee kun je als werkgever en als werknemer een flinke tegemoetkoming krijgen in de kosten van opleidingen, cursussen en trainingen. Ook is subsidie op loopbaanadvies mogelijk en zijn er mogelijk meer fondsactiviteiten die je reisdoel dichterbij kunnen brengen. Kijk voor meer informatie op: www.fcb-verpakkingen.nl.

Communicatie

Als expeditie team weet je inmiddels al veel over wat duurzame inzetbaarheid voor jou organisatie betekent en hoe je daarmee het beste aan de slag kunt gaan. Waarschijnlijk is het in de rest van de organisatie minder bekend. Maak daarvoor een communicatieplan. Dit hoeft geen uitgebreid plan te zijn maar bespreek en leg vast hoe en wanneer je de anderen bij de expeditie wilt gaan betrekken. Een aantal tips hierbij:

- Communiceer voordat je echt aan de expeditie begint breed binnen de organisatie. Lanceer de titel van de expeditie en geef aan wat het reisdoel is en welke acties er aan komen. Organiseer daarvoor een ludiek klein of groot startmoment.
- Probeer met enige regelmaat te communiceren om mensen betrokken en geïnformeerd te houden. Denk bijvoorbeeld aan regelmatige updates via kantinepraatje, nieuwsbrief, posters.
- Denk in de communicatie zowel aan praktische informatie over de expeditie maar ook aan ervaringsverhalen. Laat daarin verschillende stakeholders aan het woord, zoals directie, OR, medewerker, leidinggevende.
- Nodig anderen uit en geef aan hoe medewerkers zich bij de expeditie aan kunnen sluiten. Bij wie (of via welk emailadres) kunnen ze zich melden als ze een vraag hebben, iets willen voorstellen of mee willen doen?
- Maak één persoon binnen het expeditie team verantwoordelijk voor de communicatie. Dit betekent niet dat hij of zij alles alleen moet doen, maar zorgt er wel voor dat er iemand is die de communicatie in de gaten houdt. In veel expedities wordt dit snel vergeten.
- Als expeditielid ben je ook ambassadeur duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Wees je bewust van deze rol. Praat over het thema met collega's binnen je eigen team, ploeg of afdeling. Stel vragen aan de anderen om je heen om meer informatie op te halen.
- Neem de communicatieactiviteiten ook op in je actieplan.

**Gefeliciteerd! Je reisplan is nu compleet.
Het wordt tijd om te vertrekken.**



Ervaringsverhalen communiceren

Hieronder een voorbeeld van een ervaringsverhaal over het leiderschapsprogramma Aan de praat.

‘Werken aan een Utopia op de werkplek’

Mischa Boogaard (44) werkt als first operator bij de Coating Plant van Elopak in Terneuzen. Hij geeft leiding aan een ploeg van tien mensen, waarmee hij in gesprek wilde over maatregelen om gezond de pensioendatum te halen. Het programma Aan de praat was daarbij een flinke steun in de rug.

“Bij Elocat zijn binnen het bedrijf niet heel veel plekken waar je terecht kan als het werk voor jou als oudere of fysiek zwakkere te zwaar wordt”, steekt Boogaard van wal. “Daarom is het zo belangrijk dat we de werkplek en het werk zo inrichten dat iedereen z’n pensioen kan halen.” Boogaard vindt het belangrijk om hierover met de ploeg in gesprek te gaan, omdat de medewerkers nu eenmaal het beste weten waar de schoen wringt. “Natuurlijk, ik heb ook jaren op de werkvloer gestaan, maar inmiddels besteed ik 90 procent van de tijd aan andere zaken.”

Juist toen hij hierover in gesprek wilde met de collega’s, kwam het aanbod voorbij om deel te nemen aan het programma Aan de praat. Boogaard greep het met beide handen aan en heeft daar geen moment spijt van gehad. “De belangrijkste eyeopener is dat het niet alleen gaat om zaken als stress en werkdruk, maar juist ook om de fysieke inrichting van de werkplek. We werken in deze sector met enorme machines en komt nogal wat klim- en klauterwerk bij kijken. Een eenvoudig voorbeeld is dat we een ladder willen vervangen door een trap. En waar zijn er mogelijk extra opstapjes nodig? Met zo’n paar ogen lopen we alles na, om zo van onze werkplek een soort Utopia te creëren. We willen de werkplek zo inrichten, dat mensen er dolgraag willen werken.” Dit op basis van de input van de ploegen. “Al zitten er ook jonge jongens tussen, wie het allemaal nog niet zo gek veel interesseert. Dat komt nog wel, toen ik hier als 25-jarige begon, was ik ook een cowboy.”

Boogaard raadt zijn collega-leidinggevend en eenzelfde traject te volgen; tot op heden was hij de enige. “Ergens onbegrijpelijk, het heeft mij nieuwe inzichten gegeven en alleen maar goeds gebracht. En niet alleen op het gebied de duurzame inzetbaarheid, maar ook als het gaat om kameraadschap in de groep, het iets voor elkaar willen betekenen. Het heeft echt iets toegevoegd.”

4

Op pad

De expeditie is nu echt begonnen. Je bent op weg naar de eerste mijlpaal. De actiepunten zijn verdeeld, ieder teamlid weet wat hij of zij moet doen en je hebt afspraken gemaakt over wat wanneer klaar moet zijn. Je bent op pad!

Om je tijdens de reis te ondersteunen, geven we je nog wat tips voor onderweg:

- Kom regelmatig als expeditie-team bij elkaar om elkaar te informeren over de voortgang, bij te sturen, nieuwe afspraken te maken en de energie en het teamgevoel hoog te houden.
- Kijk gaandeweg wat werkt en wat niet werkt. Als iets niet werkt of onvoldoende resultaat oplevert, kijk dan wat eventuele belemmeringen zijn en hoe je die mogelijk weg kan nemen.
- Haal tussentijds input op bij directie en medewerkers. Hoe ervaren zij de acties en de voortgang? Hoe kun je eventueel je actieplan bijstellen?
- Vier successen samen. Niets werkt zo motiverend als succes. Sta stil bij wat goed gaat en probeer dat te herhalen.
- Wees scherp op stoorzenders. Er kunnen altijd dingen gebeuren waardoor het reisdoel uit het oog verloren wordt. Niet erg, als je zorg dat je op tijd weer op het goede spoor komt.

Voor duurzame inzetbaarheid is vaak ook een gedragsverandering nodig. Hoe ga je medewerkers stimuleren om gedrag te gaan vertonen dat past bij duurzaam inzetbaar zijn?

Eigen regie en een positieve leercultuur zijn de sleutels.

Eigen regie

Medewerkers zijn eigenaar van hun eigen duurzame inzetbaarheid en het is voor hen van belang om inzetbaar te zijn en te blijven. Als medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, kunnen zij omgaan met veranderende functie-eisen, zijn zij flexibel, gemotiveerd en gezond en dat heeft een positieve invloed op het carrièresucces van medewerkers.

Drie knoppen voor eigen regie

Om te stimuleren dat mensen zelf de regie nemen over hun duurzame inzetbaarheid, zijn er op organisatieniveau een drietal knoppen waaraan je kunt draaien: richting, ruimte en ruggeleuning.

Richting (informereren en stimuleren)

Hierbij gaat het om het concreet maken wat er (in de toekomst) op de organisatie afkomt, hoe het werk verandert, op welke termijn dit speelt, en wat de consequenties daarvan zijn voor de medewerkers. Denk bv. aan de impact van technologische ontwikkelingen op taken, functies en competenties binnen de organisatie. Daarmee worden de soms abstracte technologische ontwikkelingen concreet en relevant voor de medewerker zelf.

Naast de overtuiging dat iets belangrijk (en mogelijk) is, is het van belang dat mensen de energie en drive hebben om iets te doen. Er bestaan verschillende theorieën over wat beter werkt bij het in beweging zetten van mensen via het geven van richting: het bieden van een wenkend perspectief of het benadrukken van de noodzaak (creëren van urgentie). Beide perspectieven kunnen aanzetten tot inzicht/bewustwording om iets te moeten of willen veranderen. Het is van belang om altijd een perspectief, een stip op de horizon, te bieden. Daarbij is het belangrijk om urgentiebesef niet alleen vanuit organisatieperspectief te benadrukken ("de markt vraagt dat we wendbaar moeten zijn, dus het is belangrijk dat jij als medewerker meebeweegt"), maar juist om de relevantie persoonlijk te maken.

Enkele voorbeelden:

- Wees transparant over het organisatiebeleid en over de keuzes die de organisatie maakt. Neem medewerkers mee in het hele verhaal.
- Laat zien waar functies zich naar toe ontwikkelen en neem medewerkers daarin mee.
- Vertaal ontwikkelingen door naar strategisch personeelsbeleid en doe aan strategische personeelsplanning.
- Geef het goede voorbeeld: laat als leider voorbeeldgedrag zien van eigen regie op je eigen inzetbaarheid.

Ruimte (handelingsperspectief bieden en faciliteren)

Hierbij gaat om het creëren van ruimte in de organisatie om medewerkers in staat te stellen om eigen regie te nemen. Kort gezegd: het moet mogelijk zijn. Er moet niet alleen gedacht worden aan het beschikbaar stellen van tijd, middelen en geld. Het gaat er ook om het werk zó te organiseren dat mensen daadwerkelijk eigen keuzes kunnen maken en ruimte hebben om te leren.

Enkele voorbeelden:

- Creëer tijd voor leren en ontwikkelen en experimenteren in het werk. Organiseer bijvoorbeeld dat ontwikkeling (werk)tijd mag kosten. Het stimuleren van ontwikkeling voorkomt problemen in de toekomst.
- Zorg voor brede, rijke en gevarieerde takenpakketten zodat medewerkers verschillende vaardigheden kunnen benutten en ontwikkelen.
- Kijk naar talent: introduceer de sterke punten benadering, waarbij de focus ligt op het identificeren van waar medewerkers goed in zijn.
- Bevraag medewerkers regelmatig over wat werk betekenisvol voor ze maakt en hoe zijn of haar taak gerelateerd is aan grotere organisatiedoelen.

Ruggensteun (vertrouwen geven)

Dit betreft onder andere de support van leidinggevend en collega's, maar ook vanuit het eigen netwerk (gezin, familie, vrienden). Er moet een veilige omgeving zijn waarin medewerkers en leidinggevend elkaar vertrouwen en waarin leren en ontwikkelen aantrekkelijk is. Positieve leerervaringen leiden tot herhaling. Omdat ruggeleuning voornamelijk van leidinggevend moet komen, is het essentieel om leidinggevend te ondersteunen en hen bewust te maken van hun rol. Daarbij is het ook goed om als organisatie te kijken waar leidinggevend op afgerekend worden. Als de focus alleen op korte termijnproductie (kosten) ligt, is er vaak weinig tijd en aandacht voor ontwikkelen. Bovendien is niet elke leidinggevend in staat tot coachend leiderschap. Dan is het zaak om ruggeleuning anders te organiseren, bijvoorbeeld door een infrastructuur te creëren van HR, (collegiale) buddy's en coaches.

Enkele voorbeelden:

- Stimuleer een veilige en gezonde werkomgeving, bijvoorbeeld door systematisch de werkbeleving te onderzoeken en samen met medewerkers verbeterplannen te maken.
- Zorg voor een open klimaat waarin medewerkers zich vrij voelen om zaken bespreekbaar te maken.
- Stimuleer kleine positieve leerervaringen.

Praktisch geschoolden

In principe werkt het stimuleren van eigen regie voor alle doelgroepen hetzelfde. De drie bovengenoemde knoppen zijn voor iedereen belangrijk. Daarbij wordt wel extra aandacht gevraagd voor mensen voor wie leren niet vanzelfsprekend is en voor praktisch geschoolden. Uit onderzoek blijkt dat zij minder deelnemen aan scholing en een hoger risico hebben op verminderde inzetbaarheid. Competentiebeleving (heeft de medewerker het gevoel dat hij/zij over de juiste vaardigheden beschikt om zich verder te ontwikkelen?) en een gebrek aan positieve leerervaringen (wat leidt tot een verminderde motivatie voor leren en ontwikkelen) staan deze groep mogelijk in de weg. Werkgevers kunnen extra aandacht schenken aan praktisch geschoolden door kleine stapjes te nemen. Denk aan het stimuleren van positieve leerervaringen, ontwikkelen niet gelijkstellen aan opleiden, en ondersteuning en positieve feedback bieden.

Drie knoppen, een mengpaneel

Om daadwerkelijk tot eigen regie op loopbaan en ontwikkeling te komen, moet aan alle drie de knoppen tegelijkertijd gedraaid worden. Het gaat om een gedragsveranderingsproces dat niet met één instrument of maatregel te beïnvloeden is. Het is een samenspel van factoren. Het vraagt soms ook individueel maatwerk. De ene persoon is immers nieuwsgieriger, of heeft meer lef, dan de ander.



Meer inspiratie, kennis en voorbeelden met betrekking tot het stimuleren van eigen regie vind je in de toolbox eigen regie van de samenwerkende O&O organisaties.

Voorbeeld eigen regie skills ontwikkelen: pilots in de autobranche

De technologische ontwikkelingen in de mobiliteitsbranche gaan razendsnel (denk aan elektrische auto's, hybride auto's, nieuwe vormen van brandstof etcetera), klanten hebben andere behoeften door de 24-uurs economie en medewerkers willen meer flexibiliteit en autonomie.

Reden voor BOVAG (de brancheorganisatie van de mobiliteitsbranche) om in 2019 actieonderzoek te laten uitvoeren naar sociale innovatie bij vijf BOVAG-bedrijven. Alle vijf de autobedrijven zijn gestart met een gesprek over de toekomst met alle medewerkers van het bedrijf aan de hand van een dialoogkaart. Doel was om via een gelijkwaardig gesprek medewerkers actief te laten meedenken over wat voor hen belangrijk is. Daarna is in de bedrijven geëxperimenteerd met voorstellen die uit deze gesprekken naar voren kwamen.

Bij één bedrijf is het wekelijkse werkoverleg opnieuw ingevoerd zodat medewerkers wekelijks horen hoe het gaat en mee kunnen praten over wat beter kan in het bedrijf. Bij een ander bedrijf is een dagelijks overleg ingevoerd waarbij monteurs zelf het werk met elkaar verdelen (zelforganisatie). Bij een derde bedrijf is ervoor gekozen om iedere maand bij elkaar te komen en gezamenlijk een thema uit te diepen zodat er meer samen oplossingen worden bedacht voor knelpunten. En bij een vierde bedrijf zijn verschillende disciplines (monteurs, magazijn, service etcetera) mee gaan kijken in elkaars werkelijkheid, waardoor de samenwerking is verbeterd.

Bron: elloo

Bekijk **HIER** de minidocumentaire die is gemaakt over deze experimenten:



Meer informatie vind je in het kennisdocument Eigen regie van de SER:



5 Route checken en bijsturen

Tijdens iedere expeditie is het goed om van tijd tot tijd een stop te maken en te checken of je nog steeds de juiste koers volgt om je bestemming te bereiken. Bij Expeditie DIY zijn de data die je als deadlines in de actieplannen hebt opgenomen hiervoor natuurlijke momenten. Je kunt dan gaan kijken of de initiatieven en acties die je tot dan hebt ondernomen tot de gewenste resultaten hebben geleid. Om deze analyse te kunnen doen, is het belangrijk om goede en betrouwbare data over je activiteiten te verzamelen. Betrek leidinggevenden en medewerkers bij de analyse. Hun mening is essentieel om te kunnen bepalen wat wel of niet werkt.

Route checken

Evalueer met je reisgezelschap met behulp van onderstaande vragen de effecten van wat je gedaan hebt.

- ☐ zijn de doelen behaald?
- ☐ wat zijn de redenen/oorzaken dat doelen niet gehaald zijn?
- ☐ wat ging er goed?
- ☐ waarom ging het goed?
- ☐ wat ging er niet goed?
- ☐ waarom ging het niet goed?
- ☐ hoe kun je eventuele belemmeringen wegnemen?
- ☐ hoe zat het met de betrokkenheid van partijen (directie, p&o, afdelingsmanagement, medewerkers, or)?
- ☐ wat hebben we hiervan geleerd?

Het maken van een goede analyse is nodig om gericht bij te kunnen sturen en de route en actieplannen aan te passen, zodat de kans op succes verder wordt vergroot.

Succesfactoren

TNO heeft onderzocht wat de belangrijkste factoren zijn om duurzame inzetbaarheid in een organisatie van de grond te krijgen en tot een succes te maken.

① zorg voor enthousiaste kartrekkers

Deze trekkers moeten zakelijke motieven hebben en bevlogen zijn. Vaak is p&o de eerste kartrekker, maar de kans op succes op lange termijn neemt toe als er één of meer lijnmanagers zijn die enthousiast zijn.

② schep samenhang

Zorg dat DI geen 'eiland' wordt, maar gaat samenhangen met beleid van de hele organisatie.

③ begin klein, eindig groot

Begin met één thema/maatregel uit te werken voor één afdeling of één groep medewerkers. Pas als dit succesvol is kun je verder gaan uitbouwen en zullen de managers en medewerkers van die afdeling als enthousiaste ambassadeurs kunnen optreden op andere plaatsen in de organisatie.

④ praat vanaf het begin met de medewerkers hierover

⑤ kijk niet naar leeftijd

Het blijkt dat de soort werk (functie), de tijd dat mensen die functie vervullen (functieduur) en de levensstijl en levensfase van mensen veel belangrijker zijn dan leeftijd.

Faalfactoren

Naast succesfactoren zijn er natuurlijk ook factoren die succes kunnen verhinderen. TNO noemt dat faalfactoren.

① het p&o-feestje

Hiermee wordt bedoeld dat p&o wel overtuigd is van het nut en de noodzaak van duurzame inzetbaarheid, maar dat medewerkers en afdelingsmanagement dat (nog) niet zijn. Het gevolg is dat initiatieven niet in vruchtbare aarde vallen. Daarom moet de verantwoordelijkheid juist ook bij afdelingsmanagers komen te liggen.

② overschatting van het effect

Of duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie uiteindelijk versterkt wordt, moet je aan medewerkers vragen en niet aan de projectleiders.

③ niet overal is de urgentie even groot

Een bedrijf dat al jarenlang werkt aan mobiliteit en inzetbaarheid van de medewerkers hoeft zich minder druk te maken over vergrijzing dan een bedrijf waar zo'n beleid niet is gevoerd.

④ wachten op wetgeving of regelingen is uitstel

Het gaat erom dat je als bedrijf durft te beginnen met het werken aan duurzame inzetbaarheid.

Borgen

Als een doel gehaald is of een initiatief succesvol is gebleken, is het belangrijk om de acties die tot het succes hebben geleid in de organisatie te verankeren, zodat ze gemakkelijk kunnen worden herhaald, bv. met nieuwe medewerkers. Denk hierbij aan het vastleggen van (werk-) afspraken en verantwoordelijkheden, het maken van procesbeschrijvingen, handboeken, how-to-do's of het opzetten van een bedrijfskennisbank. Zorg ervoor dat deze beschrijvingen gemakkelijk vindbaar en toegankelijk zijn voor medewerkers.

Bijsturen

Als de route goed is gecheckt, dan is ook duidelijk wat niet heeft gewerkt en waarom. Je kunt deze informatie gebruiken om bij te sturen. De belangrijkste vragen bij deze fase zijn:

- kunnen en willen we er op deze manier mee doorgaan?
- zo ja, hoe zorgen we ervoor dat het 'op de agenda' blijft? Dat onze reisgenoten betrokken blijven en dat eventuele 'afhakers' binnen de boot blijven?
- zo nee, hoe moeten we onze plannen bijstellen om het in de volgende fase wel succesvol te laten verlopen?

Continu verbeteren van duurzame inzetbaarheid

De fase Bijsturen is in feite het uitstippelen van de vervolgroute. Hoe gaan we van hieruit weer verder? Op deze manier start weer een nieuwe cyclus van reisdoelen bepalen of bijstellen, nieuwe actieplannen ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en bijstellen en borgen wat goed gaat.

Duurzame inzetbaarheid wordt op deze manier een proces van continu leren en verbeteren.



Sectoronderzoek

Duurzame inzetbaarheid

Hoe is het op dit moment met de gezondheid, fitheid, werkbelasting en het werkplezier in onze sector? Om dit in kaart te brengen, hebben veel werknemers in 2017 meegedaan aan een groot sectoronderzoek. In 2020 hebben we opnieuw de duurzame inzetbaarheid gemeten. Wat laat het meest recente onderzoek zien?

① Motivatie en betrokkenheid

67% van de medewerkers geeft aan redelijk tot veel plezier in het werk te hebben. Dat ligt in de buurt van de benchmark voor de industrie (69%). 70% van de medewerkers voelt zich thuis bij de organisatie en 42% geeft het bedrijf een rapportcijfer van een acht of hoger.

② Gezondheid en vitaliteit

Als we kijken naar de energie en het herstelvermogen van werknemers, dan zien we dat 68% van de werknemers redelijk tot veel energie heeft. Kantoormedewerkers en productiemedewerkers in dagdienst scoren wat hoger; medewerkers in ploegendienst wat lager (60%). Je mag best moe worden van het werk, als je tussendoor maar wel voldoende herstelt. Wie langdurig matig of slecht herstelt, loopt meer risico op uitval door mentale of fysieke klachten. In de sector loopt 30% dat verhoogde risico. Gemiddeld in de industrie ligt dit op 25%.

③ Taakeisen en hulpbronnen

Taakeisen zijn belastende factoren, ook wel 'energievreeters' genoemd. Goede hulpbronnen ('energiegevers') kunnen helpen om een goede balans in het werk te krijgen en zorgen zo voor meer plezier en meer energie. Welke energievreeters en energiegevers zijn in de afgelopen drie jaar verbeterd?

④ Werk- en privé-balans

14% van de werknemers geeft aan mantelzorger te zijn. De combinatie tussen werk en mantelzorg kan pittig zijn en een negatief effect hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Ook financiële zorgen kunnen belastend zijn voor de inzetbaarheid. Van de productiemedewerkers in ploegendienst kan 11% financieel niet goed rondkomen. Dat is veel hoger dan bij kantoorwerkers (4%) en productiemedewerkers in dagdienst (6%).

⑤ Leren en ontwikkelen

Werknemers in de sector ervaren minder ontwikkelmogelijkheden dan in de industrie als geheel. Dat geldt zowel voor de opleidingsmogelijkheden, als ook voor het leren van nieuwe dingen in het werk zelf. Er zijn echter wel verbeteringen gemeten ten opzichte van drie jaar geleden, vooral bij de productiemedewerkers in ploegendienst. Meer werknemers hebben een actieve leerhouding, zijn tevreden over de ontwikkelmogelijkheden en meer werknemers vinden dat ze voldoende worden begeleid bij hun loopbaanontwikkeling.