

100 werkgevers in de hoofdrol



Hoe SZW podium biedt voor een gesprek over duurzame inzetbaarheid op de werkvloer

De AOW-leeftijd stijgt naar 67 jaar. Tegelijk is het op de werkvloer in bedrijven en organisaties nog lang niet vanzelfsprekend dat werkgever en werknemer met elkaar in gesprek gaan over wat er nodig is om goed, gezond en gemotiveerd aan het werk te kunnen blijven. De waan van de dag - extra gevoed door het ongunstige economisch klimaat - bepaalt in veel bedrijven logischerwijs de blik. Uit focusgroepen blijkt dat er soms ook vrees bestaat om het onderwerp aan te snijden, bij zowel werkgevers als werknemers. Vroegtijdige uitval van mensen is echter een kostbare zaak, waar niemand belang bij heeft. Met het project **Duurzame Inzetbaarheid** is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een traject gestart om werkgevers en werknemers bewust te maken van het belang van het voeren van het gesprek over duurzame inzetbaarheid.

Dialogo in een omvangrijk netwerk

Het doel van het project is: stimuleren en faciliteren dat in bedrijven en organisaties de dialoog op gang komt over wat nodig is om aan het werk te blijven, en dat zo nodig passende maatregelen worden genomen. Het project is in 2012 gestart in nauwe samenwerking met 100 werkgevers die voorop lopen op dit gebied en aanvullend met diverse brancheorganisaties. De werkgevers hebben een duidelijk stempel gedrukt op de inhoudelijke invulling en spelen tijdens de lopende activiteiten – waaronder bijeenkomsten, campagne en ‘masterclasses’ – een actieve en cruciale rol. Inmiddels is een omvangrijk netwerk ontstaan, waarbij men elkaar over en weer weet te vinden.

Tussen beleid en werkvloer

Projectleider Annemiek Wortman schetst dat het project niet op zichzelf staat. “Het vormt een aanvulling op wat wet- en regelgeving al bieden. Zo is er wetgeving met stimulansen voor werkgevers ter voorkoming van uitval door ziekte en arbeidsongeschiktheid, zijn er experimenten om mensen van werk naar werk te helpen en bieden regelingen op het

gebied van gezondheid, scholing en mobiliteit mogelijkheden om gezond, gemotiveerd en competent aan het werk te kunnen blijven.” Toch wordt er in bedrijven en organisaties nog onvoldoende aan gedaan en er is voor werkgevers, werknemers en overheid nog enorme winst te halen, vindt het ministerie. “Wij bewegen ons met dit traject tussen beleid en werkvloer. We laten zien dat het kan, maatregelen voor duurzame inzetbaarheid toepassen op de werkvloer, en wat het andere werkgevers en werknemers aan voordeel oplevert. Zo proberen we een beweging op gang te brengen”, legt Annemiek Wortman uit.

“Cruciaal voor de aanpak was de ruimte die de ambtelijke top bood.”

Werkenderweg en vragenderwijs

In het begin was het best zoeken naar de rol van het ministerie. Cruciaal voor de aanpak was de ruimte die de ambtelijke top bood. Senior communicatie-adviseur Ellen Vloedveld: “Een beweging in gang helpen

duurzame inzetbaarheid

home

101 verhalen

pay it forward

bijeenkomsten

meer

Wat is duurzame inzetbaarheid?
Goed en gemotiveerd je werk kunnen doen, nu en in de toekomst. Gaan uw werknemers fluitend naar hun werk? Investeren in gezonde, competente, gemotiveerde werknemers is investeren in duurzame inzetbaarheid.

Wat biedt het mij?
Hogere productiviteit, minder verzuim, hogere betrokkenheid. En gezonde en gelukkige werknemers. Aantrekkelijk werkgeverschap en kunnen beschikken over goed gekwalificeerde medewerkers.

zetten op de werkvloer gaat niet volgens het klassieke model, waarbij het ministerie iets bedenkt en dat uitrolt over het land. Vanaf het begin vormde zich de gedachte dit we dit gingen doen met de doelgroep zelf, en niet over hen heen. Natuurlijk hadden we als ministerie ideeën. Maar we wilden heel bewust werkenderweg en vragenderwijs met partijen tot een aanpak komen. Voor een ministerie is dat nog niet altijd gemeengoed, best wennen, ook omdat je moet leren leven met ongewisse factoren en uitkomsten. Dat maakt het ook spannend.”

• **“Natuurlijk hadden we als ministerie ideeën. Maar we wilden heel bewust werkenderweg en vragenderwijs met partijen tot een aanpak komen.”**

Boegbeeld en ambassadeurs

Hoe realiseer je nu dat werkgever en werknemer in gesprek gaan over Duurzame Inzetbaarheid? Het ministerie heeft immers maar een beperkte rol. Het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de partijen zelf. Om stappen te maken is er intern eerst veel gesproken, maar de projectgroep is er ook op uit getrokken. “We zijn gaan buurten bij succesvolle en vernieuwende aanpakken bij andere ministeries, zoals Wijzer in Geldzaken en In voor zorg!. Door die gesprekken werden we enorm geïnspireerd en raakte het programma in een stroomversnelling”, aldus Wortman. “We vonden Tex Gunning, toenmalig lid van de Raad van bestuur Akzo Nobel, bereid om als boegbeeld op te treden en wisten enkele enthousiaste ambassadeurs vanuit het bedrijfsleven aan ons te binden.”

Focus

Er is voor gekozen om in eerste instantie op werkgevers te focussen. “We zijn samen met 100 bedrijven – die stuk voor stuk ervaring hadden met een aanpak op duurzame inzetbaarheid – in kaart gaan brengen welke aanpak blijkt te werken. Hoe kunnen andere werkgevers hier ook een succes van maken? Dit heeft het manifest opgeleverd met de titel ‘100 werkgevers over duurzame inzetbaarheid ...en we werken nog lang en gelukkig...’. In het begin kenden we onze koplopers natuurlijk nog niet. Onder andere de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland heeft ons geholpen ze te vinden. Vervolgens was het een kwestie van bellen, bellen en nog eens bellen.”

Goede uitwisseling en verrijking

In vier sessies met steeds 25 werkgevers, Tex Gunning



Kees Pater, eigenaar van Koekjesbakkerij Veldt: “Als we met elkaar afspreken dat elk bedrijf hier aanwezig, twee andere bedrijven leert over duurzame inzetbaarheid van mensen, en dat bedrijf doet hetzelfde bij twee andere bedrijven, enzovoort, dan kan dat tot een mooie olievlek leiden met de aanpak op duurzame inzetbaarheid.”

en de minister hebben de werkgevers aangegeven wat volgens hen de kritische succesfactoren voor het toepassen van maatregelen op de werkvloer zijn. “In die sessies werd het meest gesproken over hoe je betrokkenheid organiseert. Betrokkenheid van medewerkers bij hun vak, hun team, maar ook betrokkenheid van managers bij hun mensen. En hoe je dat vanuit de organisatie kunt faciliteren. Een belangrijke aanvulling op de traditionele pijlers van duurzame inzetbaarheid, te weten scholing, mobiliteit en gezondheid”, aldus Wortman. Vloedbeld: “Zo konden we puur communicatief ook beter een brug slaan om andere werkgevers te bereiken. We kregen de toon en taal van de werkgever aangereikt, de issues waar het om draaide en wat werkgevers belangrijk vonden. Sterker nog, werkgevers waren bereid om zelf actief op te treden in de campagne en wilden graag hun verhaal houden op bijeenkomsten.”

• **“We kregen de toon en taal van de werkgever aangereikt.”**

Visie en verhaal

Absolute resultaten zijn moeilijk te geven. Wel is zichtbaar hoe het gesprek op gang is gekomen. Ook is een groot netwerk opgebouwd, waar zich met grote regelmaat bedrijven bij blijven aansluiten. Door uitvoering van de projectactiviteiten zijn duizenden werkgevers in contact gebracht met inspiratie, kennis en praktijkervaring van andere werkgevers, met name op bijeenkomsten van het project en MKB Nederland. Dit komt bovenop alle indirecte contacten via website, radiospotjes, online

Pay it Forward

Via het deelproject ‘Pay it Forward’ geven voorlopers op dit gebied hun kennis en ervaring kosteloos door aan werkgevers die graag hun werknemers duurzaam willen inzetten, maar dat nog niet doen. Bedrijven die ‘in de leer gaan’ kunnen op hun beurt weer twee andere werkgevers op weg helpen, oftewel *pay it forward*. Het project is een initiatief van Kees Pater, eigenaar van Koekjesbakkerij Veldt en een van de werkgevers uit de 100-goede-voorbeeld-bedrijven die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van het Manifest ‘100 werkgevers over duurzame inzetbaarheid ...en we werken nog lang en gelukkig...’ en de nadere invulling van de campagne Duurzame Inzetbaarheid.

Kees Pater gaf aan dat bijeenkomsten en een communicatiecampagne natuurlijk nuttig zijn, maar dat vooral werkgevers andere werkgevers op gang kunnen helpen. “Als we met elkaar afspreken dat elk bedrijf hier aanwezig, twee andere bedrijven leert over duurzame inzetbaarheid van mensen, en dat bedrijf doet hetzelfde bij twee andere bedrijven, enzovoort, dan kan dat tot een mooie olievlek leiden met de aanpak op duurzame inzetbaarheid”, zei hij bij de lancering van campagne op 10 oktober 2012. Inmiddels hebben zich al dertig bedrijven en organisaties aangesloten bij zijn initiatief en zijn 19 matches gemaakt. Werkgevers geven kosteloos een-op-een advies of nodigen andere werkgevers uit voor een kijkje in de keuken. SZW faciliteert de matches via eigen contacten, bijeenkomsten en www.duurzameinzetbaarheid.nl en verspreidt de kennis en ervaringen die werkgevers onderling uitwisselen.

bannering, advertenties en PR waarin de goede voorbeeld-werkgevers hun visie en verhaal vertelden. Bezoekers van de website blijken in meerderheid te behoren tot de vooraf vastgestelde doelgroep: bedrijven en organisaties die geïnteresseerd zijn in het thema, en van zichzelf vinden dat ze meer zouden kunnen investeren. Uit het webonderzoek op www.duurzameinzetbaarheid.nl blijkt dat werkgevers na een bezoek aan de website beter weten wat ze moeten doen, meer overtuigd zijn geraakt dat duurzame inzetbaarheid voordelen biedt, er meer over willen weten, en meer bereid zijn te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast zitten er nog andere aantrekkelijke kanten aan voor de werkgevers die meedoen in het traject: ze leren andere bedrijven kennen, breiden hun netwerk

uit, staan in de spotlights na een PR-actie vanuit de campagne of weten op eigen kracht met hun goede voorbeeld in het nieuws te komen.

Projectorganisatie

Alle activiteiten staan onder organisatie en coördinatie van het projectteam Duurzame Inzetbaarheid binnen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van diverse directies, deelprojecten en de directie Communicatie. Doel is agenderen van het onderwerp en het faciliteren van werkgevers en werknemers om zelf invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid.

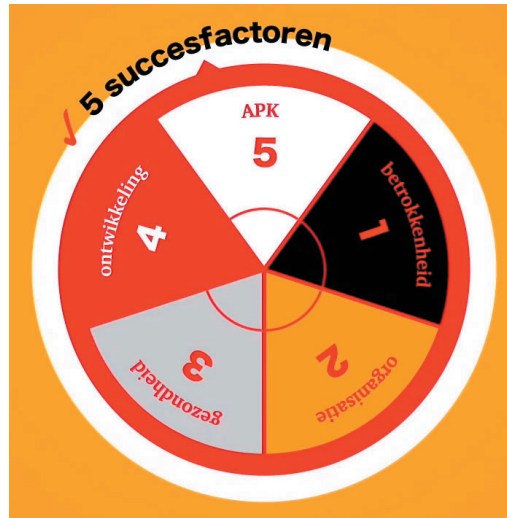
Behalve het overkoepelende deel van het project gericht op bewustwording en agendasetting, verbindt het traject ook specifieke thema's en activiteiten die onder het project zijn gebracht. Denk aan gezondheid (actieplan Gezond bedrijf), leren & werken en arbeidsmobiliteit, inclusief de campagne Elkedagbeter.nu van MKB Nederland. Met al die verbindingen doorkruist het project de manier waarop het departement 'traditioneel' georganiseerd is.

Daarnaast fungeert een klankbordgroep met vertegenwoordigers van partner-organisaties. Voor de invulling van het werkgeverstraject spelen 100 individuele werkgevers een hoofdrol, met hun kennis en ervaring, hun persoonlijke inzet, hun contacten en initiatieven. In 2013 start een werknemerstraject en wordt verder invulling gegeven aan het bevorderen van de dialoog op de werkvloer.

Gezamenlijk optrekken

Projectleider Wortman: "Het is soms lastig om in deze economische tijden van werkgevers en werknemers te vragen te investeren in duurzame inzetbaarheid. Zo'n boodschap komt natuurlijk niet aan als je bezig bent met overleven als bedrijf, of als je je baan dreigt kwijt te raken. Toch is het opvallend bij hoeveel werkgevers er nog wel ruimte en ook de wens is om in hun menselijk kapitaal te investeren. Organisaties die met kennis en praktijkervaringen van andere werkgevers ook echt zelf aan de slag gaan. Businesscases laten ook zien dat het ook echt geld oplevert door dalend ziekteverzuim, hogere productiviteit en betrokkenheid. En voor medewerkers is het de ultieme zekerheid: te weten dat je aantrekkelijk bent op de arbeidsmarkt, ook als je huidige baan of werkgever verdwijnt."

Communicatie-adviseur Vloedveld was verrast door alle medewerking van de werkgevers. "Om eerlijk te



De drie traditionele overheidspijlers van duurzame inzetbaarheid, te weten scholing, mobiliteit en gezondheid, transformeren via de samenwerking met de werkgevers tot de 'schijf van vijf': Betrokkenheid, Organisatie, Gezondheid, Ontwikkeling en APK.

zijn, was ik aanvankelijk best sceptisch toen we 100 werkgevers uit het niets gingen benaderen voor 4 bijeenkomsten van 25. Wat hadden we ze te bieden? Zouden we als ministerie mogelijk blijven hangen in louter 'consulteren'? Dat mocht natuurlijk niet gebeuren en is gelukkig ook niet gebeurd. Er is zeker gestuurd op het proces maar inhoudelijk hebben we ons maximaal opengesteld. De werkwijze om gezamenlijk op te trekken is arbeidsintensief, maar het levert enorm veel op."

Voorbeelden van het op gang komen van de gewenste beweging waarbij het voor steeds meer werkgevers en werknemers normaal is te investeren in duurzame inzetbaarheid, zijn:

- het Pay it Forward-initiatief (zie pagina 2), waarbij werkgevers uit het netwerk van Duurzame Inzetbaarheid zelf andere werkgevers verder helpen, die op hun beurt ook weer 2 werkgevers verder helpen;
- steeds meer bedrijven, sectoren en maatschappelijke partners die zich spontaan aanmelden om met hun goede aanpak ook deel uit te kunnen maken van het netwerk;
- bedrijven en organisaties die aankloppen om gebruik te maken van de campagnematerialen en om onder de vlag van Duurzame Inzetbaarheid ook de eigen communicatie vorm te geven;
- vervolgvacatures die door partijen zelf worden opgepakt naar aanleiding van bijeenkomsten uit het Project.

Tekst: Ellen Vloedveld, senior communicatieadviseur ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Annemiek Wortman, projectleider Duurzame Inzetbaarheid bij ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De netwerkende overheid

Iedereen doet het, netwerken. Ook de Rijksoverheid. Omdat de opgaven te groot en te complex zijn om als overheid alleen op te pakken, en omdat instrumenten als regelgeving en subsidies hun beperkingen hebben. De Rijksoverheid minder als spelleider en meer als één van de spelers om veranderingen tot stand te brengen - dat is de kern van de 'netwerkende overheid'

Dit artikel kwam tot stand naar aanleiding van het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER over de netwerkende overheid. Het congres vond plaats op 29 november 2012 en werd georganiseerd door de Academie voor Overheidscommunicatie. Een aantal projecten van binnen de Rijksoverheid die zich kenmerken door de 'netwerkaanpak' werden op het congres gepresenteerd.

Lees ook de artikelen over de andere cases:

- Iedereen wil toch het beste voor het kind!? Hoe OCW relationeel stuurt op samenwerking tussen school en ouders
- "Oplossingen komen van partners, het Rijk faciliteert". Hoe IenM een probleem aanpakt dat van iedereen is
- Nederland wordt Wijzer in geldzaken. Hoe Financiën samen met partners de financiële ongeletterdheid aanpakt
- "De kansen zien in het netwerk is het leukste wat er is". Hoe EZ uitgaat van gezamenlijke kansen voor een Biobased Economy
- "Zendingsdrang is nergens voor nodig". Hoe BZK met anderen optrekt in krimpgebieden
- Wat levert het Rijk als er geen extra geld is? Hoe Rotterdam en Rijk de problemen van een achterstandswijk samen aanpakken

Je vindt ze op Rijksoverheid.nl in het dossier Overheidscommunicatie.