



VOORTVAREND AAN DE SLAG MET DUURZAME INZETBAARHEID



VOORTVAREND AAN DE SLAG MET DUURZAME INZETBAARHEID

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers en levensfasebewust personeelsbeleid is een actueel thema voor bedrijven en sectoren. Het recent door de Minister van Sociale Zaken gelanceerde vitaliteitspakket beoogt nadere invulling van het beleid op sector- en ondernemingsniveau te stimuleren. Het stelt dat de sociale partners en de SER zich bewust zijn van de noodzaak om met vitaliteitsbeleid of duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Maar ook dat daadwerkelijke realisatie gedaan moet worden door medewerkers en werkgevers op ondernemingsniveau. Hoe pak je dit voortvarend aan?

In deze paper lichten wij toe op welke wijze duurzame inzetbaarheid kan worden aangepakt, zodat het op de agenda blijft én resultaten kunnen worden geboekt. Ook geven wij onze visie op duurzame inzetbaarheid en een aantal praktische tips.



DUURZAME INZETBAARHEID OP DE AGENDA

De noodzaak om te komen tot beleid op dit onderwerp wordt zeker gevoeld, maar vaak wordt geworsteld met de vraag hoe te komen tot een bedrijfs- of sectoraanpak. We zien dat er grofweg twee verschillende vertrekpunten zijn van waaruit de discussie rondom dit onderwerp wordt gestart, namelijk:

- Inhoudelijk: welke maatregelen dragen bij aan het duurzaam inzetbaar maken en houden van medewerkers in alle levensfasen.
- Het oplossen van knelpunten rond seniorenregelingen en andere leeftijdsgebonden arbeidsvoorwaarden.

In het eerste geval wordt in een brede context gekeken naar duurzame inzetbaarheid. Er worden goede manieren gezocht om medewerkers gezond, inzetbaar en gemotiveerd te houden. Bijvoorbeeld met gezonde roosters, gezondheidsmanagement, opleiden en de inzet van diverse P&O instrumenten om te waarborgen dat er een 'fit' is tussen:

- Wat een medewerker kan en wil, nu en in de toekomst en;
- Waar de organisatie behoefte aan heeft.

Arbeidsvoorwaardelijke regelingen die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers – zoals scholings- en verlofregelingen – horen hier ook bij als mogelijke instrumenten,

In het tweede geval wordt de discussie gestart vanuit de seniorenregeling en andere leeftijdsgebonden arbeidsvoorwaarden. Vaak domineert dan het kostenaspect, zeker met een groeiende groep oudere medewerkers. En niet onbelangrijk: veel medewerkers zien seniorenregelingen als een arbeidsvoorwaarde die je niet gemakkelijk opgeeft. Door de focus van de werkgever op kosten en die van (een deel van de) medewerkers op behoud van verworven rechten, blijven discussies vaak steken. Het is belangrijk om te erkennen dat hier sprake is van verworven rechten en tegelijkertijd vooruit te kijken en de arbeidsvoorwaardelijke regelingen te beoordelen op hun bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Een basisvoorwaarde voor een succesvol traject is het gezamenlijk helder krijgen vanuit welk vertrekpunt en met welke motieven en verwachtingen duurzame inzetbaarheid op de agenda is gezet is. Als de verwachtingen over en weer niet helder zijn, stappen de verschillende partijen met heel verschillende perspectieven in een traject. Het ligt voor de hand om vanuit CAO-onderhandelingen het thema arbeidsvoorwaardelijk te benaderen, maar dit is vaak onvoldoende om tot volwaardig beleid te komen, zowel op ondernemingsniveau als voor medewerkers. Het is belangrijk om het thema vanuit meerdere invalshoeken te bekijken.

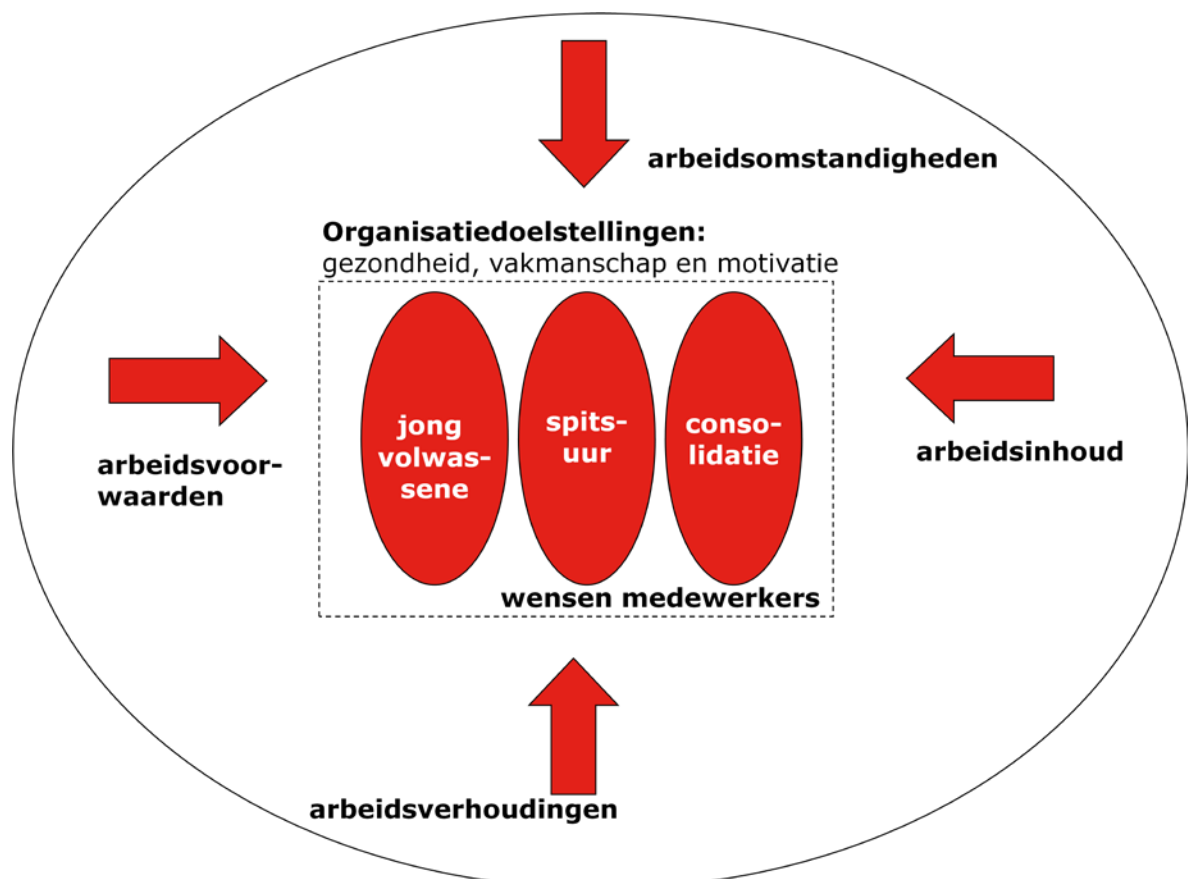
VISIE OP DUURZAME INZETBAARHEID

De inzetbaarheid van medewerkers wordt bepaald door de mate waarin zij hun (toekomstige) functie kunnen en willen vervullen. Dit is afhankelijk van hun gezondheid, vakmanschap en motivatie. De verschillen tussen wensen en mogelijkheden van medewerkers zijn de afgelopen jaren groter geworden. Het ouder worden van medewerkers speelt hierin een rol maar bijvoorbeeld ook de toetreding van vrouwen en allochtonen tot de arbeidsmarkt. Zo heeft een jonge startende medewerker over het algemeen een andere fysieke gesteldheid en andere ambities dan een oudere medewerker. Een vader of moeder met opgroeiende kinderen heeft weer andere behoeften.

Levensfasebewust personeelsbeleid is geen doel op zich. Primair gaat het erom dat medewerkers zo lang mogelijk gezond, inzetbaar en gemotiveerd blijven voor hun organisaties. Goed beleid is gericht op een optimale afstemming tussen de organisatiedoelstellingen en de wensen en behoeften van de medewerkers, rekening houdend met de levensfase waarin zij verkeren.

Dé werknemer en dé organisatie bestaat niet, en dé aanpak dus ook niet! Alleen een aanpak die bij de organisatie past slaagt. Voor het maken van goed beleid rond duurzame inzetbaarheid en levensfasen gaan wij uit van de volgende vier invalshoeken:

- Arbeidsvoorwaarden, waaronder verlofregelingen, scholingsrechten, levensloop, pensioen, zorgverlof, beloning en flexibiliteit hierin.
- Arbeidsomstandigheden, waaronder werktijden, roostering, fysieke belasting, emotionele belasting, werk-/leefstijl en werkdruk.
- Arbeidsinhoud, waaronder uitdagend werk, competenties, regelvermogen, ontwikkeling en mobiliteit.
- Arbeidsverhoudingen, waaronder cultuur, dialoog, stijl van leidinggeven, invloed op het werk en collegialiteit.



Het blijven werken in goede gezondheid, met voldoende vakmanschap en een goede motivatie van medewerkers vraagt om een aanpak op deze vier aspecten. Ze moeten in samenhang worden bekeken. Een voorbeeld:

Een cao-afspraken over vrijstelling van oudere medewerkers voor avondwerk en nachtdiensten heeft grote invloed op de arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en mogelijk ook voor de arbeidsinhoud van het werk.

Jongere medewerkers zullen nacht- en avonddiensten moeten overnemen of er moeten extra mensen worden aangenomen. De omstandigheden voor de oudere medewerkers worden lichter, die voor de jongere collega's zwaarder. Ook de taken kunnen mogelijk wijzigen (arbeidsinhoud). Om de situatie werkbaar te houden, wordt een beroep gedaan op de onderlinge collegialiteit (arbeidsverhoudingen). Oudere medewerkers moeten bovendien voorbereid worden op lagere inkomsten door de aangepaste werktijden en mogelijk voor veranderende werkzaamheden, tenzij hiervoor in de cao garanties zijn afgesproken (arbeidsvoorwaarden).



SPELERS EN HUN DILEMMA'S

Voor een goed beleid en goede uitvoering vervullen directie, P&O, ondernemingsraad, vakbonden, (direct) leidinggevenden en medewerkers allemaal vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een rol. In de praktijk zien wij dat elke partij vaak worstelt met een aantal dilemma's.

DIRECTIE/WERKGEVER

De directie heeft een grote invloed op het op de agenda zetten van duurzame inzetbaarheid binnen een organisatie. De directie staat voor het dilemma wat duurzame inzetbaarheid oplevert op de korte termijn en op de lange termijn. Niet alleen qua financiële resultaten, maar ook met de productiviteit en andere organisatiedoelstellingen.

P&O

De afdeling P&O is vaak inhoudelijk op de hoogte van de mogelijkheden van het thema duurzame inzetbaarheid, maar kan moeite hebben om het goed op de agenda te krijgen. De noodzaak wordt door de andere betrokkenen nog onvoldoende ervaren of beperkt zich tot één invalshoek. Een goede invulling van het beleid op alle facetten vraagt veel van P&O.

VAKBONDEN

Voor vakbonden speelt het dilemma dat zij voornamelijk invloed hebben op het terrein van arbeidsvoorwaarden terwijl duurzame inzetbaarheid meer omvat. Zij moeten afspraken maken over arbeidsvoorwaarden die zowel nu als in de toekomst gunstig zijn voor hun leden. Dit kan soms op gespannen voet met elkaar staan.



ONDERNEMINGSRADEN

Voor ondernemingsraden speelt dat zij niet altijd scherp hebben wat hun rol is. Aan de ene kant is duurzame inzetbaarheid een onderwerp voor cao-onderhandelingen, aan de andere kant heeft de OR een sterke rol als het gaat om arbeidsomstandigheden en opleidingen. Het kan verwarrend zijn wat bij de vakbonden thuis hoort, wat bij de OR en wat het management zelf kan regelen, waardoor het lastig is een rol te claimen en in te vullen.

MEDEWERKERS

Medewerkers kunnen voor een aantal dilemma's komen te staan:

- a. Onduidelijkheid over wat maatregelen voor duurzame inzetbaarheid concreet voor henzelf kunnen opleveren;
- b. Persoonlijk belang versus het belang van collega's of de organisatie;
- c. Onzekerheid of ze zelf in staat zijn om mee te gaan in de ontwikkelingen.



TIPS & TRICS

1. Bepaal wat je met duurzame inzetbaarheid wilt bereiken en bepaal van daaruit je vertrekpunt:
 - Puur arbeidsvoorwaardelijk
 - Bijdrage aan duurzame inzetbaarheid/integraal levensfasebeleid:
 - Gezondheid
 - Vakmanschap
 - Motivatie
2. Neem de tijd om een goede analyse te maken van welke aandachtspunten er binnen het bedrijf of de sector zijn. Bekijk vervolgens vanuit de vier invalshoeken welke acties je wilt ondernemen:
 - Arbeidsvoorwaarden
 - Arbeidsverhoudingen
 - Arbeidsinhoud
 - Arbeidsomstandigheden.
3. Bepaal op welke tafel wat wordt besproken: op bedrijfsniveau of op sectorniveau, met de bonden of met de OR.
4. Let bij de verschillende acties op:
 - Wat betekent het voor de bedrijfsprocessen?
 - Welke investering vraagt het en wat levert het op?
 - Op welke termijn wordt resultaat verwacht?
 - Wat is een ieders belang (werkgever/werknemer)?
5. Zorg dat de acties zoveel mogelijk op elkaar aansluiten en daarmee samenhangend worden. Zo maak je integraal beleid.
6. Betrek werknemers:
 - Voor ideeën
 - Als klankbord
 - Als deelnemer aan het proces (voor draagvlak, betrokkenheid en als medeverantwoordelijke).

Voor contact of vragen kunt u contact opnemen met onze specialisten op het gebied van duurzame inzetbaarheid: Mariska Stuivenberg, Bianca Sanches en Antoinetta Eikenboom, 030-2331272.



Basis & Beleid is een organisatieadviesbureau op het gebied van werknemersparticipatie in beleid en besluitvorming. Wij begeleiden en adviseren ondernemingsraden en directies op het snijvlak van management en medezeggenschap. Met een participatieve aanpak komen onze adviseurs tot een gedegen en onafhankelijk oordeel.

www.basisenbeleid.nl