

Duurzame inzetbaarheid als scholingsthema

Op cursus om personeel te binden

Ondernemingsraden vragen vaker om scholing over duurzame inzetbaarheid. Want van de hrm-afdeling valt meestal weinig over dit thema te verwachten.

Hoe blijft onze organisatie boeiend voor de werknemers? Wat is er nodig om jong talent aan ons te binden? Hoe verhogen we de bereidheid tot mobiliteit van oudere werknemers? Aandachtspunten op het snijvlak van innovatief personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid, die voor steeds meer ondernemingsraden aanleiding zijn tot scholing. 'Veel or's willen strategisch personeelsbeleid gestructureerd behandelen als onderwerp in een cursus,' zegt or-trainer Johan Berends van bureau Metamorfase. 'De or's willen goed beslagen ten ijs komen bij vraagstukken rond personele werving op een krappe arbeidsmarkt, doorstroming, opleidingskansen, verbetering van de medewerkerstevredenheid.'

Nog niet zo lang geleden hoorde Berends werkgevers geregeld zeggen: 'Als het je niet bevalt, vertrek je toch?!' 'Die houding kan een bedrijf zich niet meer veroorloven, want overall zijn er handjes tekort. Ik deed onlangs de or-scholing van een ziekenhuis. Jaarlijks werd een klasje van dertig verpleegkundigen opgeleid, maar deze keer waren er slechts vijf deelnemers, zo moeilijk is het om mensen te werven.'

Uithangbord

In de voorbije crisisjaren is het thema duurzame inzetbaarheid op de agenda weggezakt, zegt Berends. Hij haalt directeur sociale zaken Harry van de Kraats van werkgeversvereniging AWWN aan. Deze zei in het Financieele Dagblad dat personeelsmanagers verslaafd waren geraakt aan exitgesprekken met 50-plussers en 'het uitdelen van gouden handdrukken. Ze vergaten de eigen mensen een

goede opleiding te bieden en voor de arbeidsmarkt te behouden.' Nu de economie aantrekt en de vergrijzing van de beroepsbevolking toeneemt, voelen bedrijven de pijn van het kortetermijndenken. Daarbij hekelde Van der Kraats hekelde ook de lage status van het vak human resources: 'De hrm-directeur staat te laag in de pikorde.'

Berends: 'Or's vragen zich af hoe ze de hr-afdeling wakker kunnen schudden. Doel is een langetermijnbeleid om te investeren in de ontwikkeling en het behoud van vakbekwame en gemotiveerde mensen. Geld kan het probleem niet zijn, want tegenwoordig klotst in de directiekamers het geld tot op kniehoogte tegen de muren.'

Sleutelen

Werk moet waarde toevoegen voor de organisatie, maar ook voor de werknemer, om duurzaam te zijn, benadrukt Berends. 'Ik train ook de or van een verhuurder van hoogwerkers. Er werken 70 monteurs en er zijn nog tien nodig. De or deed op mijn verzoek een telefonische rondvraag onder de monteurs: Wat is nodig is om jullie voor ons bedrijf te behouden? Daar kwam uit dat men niet meer loon wil, maar op zaterdagochtend in de werkplaats met gereedschap van de baas mogen sleutelen aan motoren en auto's. Dat is dus een strategisch punt. De afdeling hrm gaat zo'n belronde niet doen.'

Ook trainer Erik van Triest van CursOR signaleert onder zijn or-klandizie – in onder meer de industrie, de catering, de havens en het streekvervoer – een toenemende vraag naar scholing over duurzame inzetbaarheid. 'Een paar jaar geleden nog een wollig onderwerp, maar nu we tot ons 67ste doorwerken, willen we fysieke en mentale belasting verminderen. Or's zien werknemers van 62 en ouder niet meer zo goed meekomen. Ik help or's bij het bestuderen van loopbaanpaden, wat de werkgever aan opleidingen doet, door welke slijtagefactoren mensen afhaken.'

Ziekteverzuim

Dat een hrm-afdeling het voortouw zal nemen bij het bedenken van maatregelen zoals functieroulatie en arbopre-



Erik van Triest



Johan Berends

'Bij veel or's is het vertrouwen in hr tot het nulpunt gedaald'

ventie om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden, is ook volgens Van Triest eerder uitzondering dan regel. 'Hrm staat veelal in dienst van efficiency en voert braafjes uit wat het management denkt dat goed is. Opleiding krijgt weinig aandacht. Dat is een eigen verantwoordelijkheid van de werknemer.'

'Bij veel or's is het vertrouwen in hr tot het nulpunt gedaald. Hr is de ontslagafdeling, de afdeling ook die managers erin traint dat ziekteverzuim een keuze is en niet iets dat een mens overkomt. De zieke werknemer staat in de beklagdenbank. Die benadeelt het bedrijf. Op een zieke oefen je pressie uit om snel het werk te hervatten.'

Adviezen voor een vitale loopbaan en duurzame inzetbaarheid komen van hrm-kant meestal niet verder dan meer fruit eten en stoppen met roken, constateert Van Triest. 'Duurzame inzetbaarheid geïndividualiseerd tot gezonde leefstijl. Maar een lasser of buschauffeur heeft wel wat anders aan zijn hoofd dan een zak chips minder eten. De chauffeur moet staken voor een plaspauze. Of neem het cabine- en grondpersoneel bij KLM, dat eveneens actievoerde tegen hoge werkdruk.'

Machteloos gevoel

Werkdruk behoort door de schaarste aan personeel momenteel in veel bedrijven tot de grootste knelpunten, zegt Van Triest. Daarmee is overigens niet gezegd dat vermindering van werkdruk, maar ook flexibilisering van de arbeid hoog op de or-agenda staan.

'Integendeel. Or's hebben hierover naar mijn indruk een machteloos gevoel: "Tegen de efficiency-retoriek van het management kunnen we toch niet op." Het is frustrerend als de werkdruk oploopt omdat het bedrijf vacatures een

half jaar niet opvult om daarmee loonkosten te besparen. Instroom van veel flexibele krachten veroorzaakt bovendien een onevenwichtig personeelsbestand. Moeilijk om daaruit een representatieve or te kiezen. Stonden in de catering eerst drie professionals op de werkvloer, nu is dat er maar één, samen met twee WSW'ers*.'

Bedrijfsblind

Door de werkdruk in hun reguliere baan vinden or-leden het moeilijk om nog op cursus te gaan naast het werk in de medezeggenschap. Dat is vastgesteld in een SER-onderzoek. Van Triest: 'Ik begin een or-cursus dan ook steevast met de vraag: Zit je hier wel op je gemak nu je twee dagen het bedrijf uit bent?'

Johan Berends: 'Or-leden voelen zich overmatig verantwoordelijk voor hun normale taken. Overwerk nemen ze erbij. Daardoor verzuimen ze scholingstijd om zich in het or-werk te professionaliseren. Dat maakt bedrijfsblind. Or's raad ik aan congressen te bezoeken en een visie te ontwikkelen. En ambtelijk secretarissen van de or moeten tijd steken in het opstellen van scholingsplannen. Dat is hun taak.'

Waar de or vroeger twee keer per jaar op cursus ging, is dat vaak nu nog één keer, zegt Van Triest. 'Dat betekent nadrukkelijk niet dat de or negatief is over de bruikbaarheid van scholing. Men wil inspelen op de actualiteit. Na een cursus van een dagdeel over financieel management kan een or met een concreet advies naar huis.' **1**

(* medewerkers in het kader van de West Sociale Werkvoorziening)