



OR stimuleert duurzame inzetbaarheid

Wat **kan** ik, wat **wil** ik, wat **doe** ik eraan?

Minder verzuim, meer loopbaankansen, gemotiveerde medewerkers. Steeds meer ondernemingsraden zien de voordelen van duurzame inzetbaarheid. Maar hoe rol je dat uit naar de praktijk? Wat is de worsteling? Drie OR-voorzitters vertellen over de stand van zaken in hun organisatie.

Werknemers bij de drinkwaterbedrijven hebben een Flexibel Arbeidsvoorwaarden Budget (FAB), dat ze in staat stelt een goede balans te vinden tussen werk- en privétijd, onder meer door verlofuren te sparen. Een cao-maatregel die al enige jaren bestaat en waar het platform van ondernemingsraden voor waterbedrijven voor de boer is opgegaan. Daarnaast kent de sector drinkwaterwinning een employability- ofwel inzetbaarheidsbudget. Hieruit kan een medewerker jaarlijks 1000 euro besteden aan coaching en loopbaanadvisering. 'Werknemers', zegt OR-voorzitter Hans Teunisse van drinkwaterbedrijf Vitens (1400 werknemers), 'krijgen met de budgetten voor duurzame inzetbaarheid redelijk wat middelen aangereikt om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan en arbeidsmotivatie. De helft van de medewerkers maakt gebruik van het FAB. Inmiddels hebben er ook 700 meegedaan aan een preventief medisch onderzoek: een combinatie van een vragenlijst en een fysieke test van 40 minuten om te bepalen hoe vitaal je bent en of je leefstijl wel gezond is.' De OR van Vitens signaleert ook groeiend enthousiasme voor het strategisch personeelsprogramma 'Sterk in je werk'. Teunisse: 'Medewerkers verdiepen zich



Hans Teunisse

gedurende drie dagen met twee begeleiders in vragen als: in welke loopbaanfase verkeer ik en wat wil ik nog tot aan mijn pensioen op mijn 67ste? Werknemers betalen een kwart van de kosten voor deze sessies uit hun inzetbaarheidsbudget. De spiegel die voorgehouden wordt, kan ook de conclusie opleveren dat Vitens niet langer het enige bedrijf is waar je je loopbaanambities moet nastreven. Niet onbelangrijk, want door reorganisaties en efficiencyverbeteringen daalt het

aantal arbeidsplaatsen en leidinggevende functies in onze sector.'

Creatieve dialoog

Beleid voor duurzame inzetbaarheid stond ooit synoniem voor ouderenbeleid en werk-naar-werkbegeleiding bij reorganisaties. Inmiddels, mede onder invloed van de vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking, is duurzame inzetbaarheid er voor alle leeftijden. En alles telt mee: leefstijl, werkomstandigheden, >

Koos Groenewold

doorgroei- en ontwikkelkansen, autonomie in het werk, flexibel roosteren, deeltijdwerken, het combineren van arbeid en zorg, stijl van leidinggeven.

Diana Lettink van CAOP, kennis- en dienstencentrum voor arbeidszekerheid in het publieke domein, zegt: 'Flexibilisering van arbeidsrelaties, verhoging van de pensioenleeftijd en stevige schommelingen op de arbeidsmarkt maken duurzame inzetbaarheid tot een kwestie van goed werkgeverschap. De OR kan met zijn initiatiefrecht hierover de discussie uitlokken: is onze bedrijfscultuur geschikt om menselijk kapitaal, om talenten en schaarser wordende vakmensen voor ons te behouden? Willen we medewerkers in functies laten rouleren? Dit soort vragen zijn wezenlijk voorwerk voor het bedenken van instrumenten voor inzetbaarheid.'

Duurzame inzetbaarheid, benadrukt Lettink, gaat ook over leiderschap en coaching door managers. 'Zij moeten met medewerkers in een jaargesprek een creatieve dialoog aangaan over hun professionele dromen, over taken of doelen die de medewerker ambieert. En dat faciliteren met opleidingen. Ook de werknemer zelf moet persoonlijk leiderschap tonen door zich af te vragen hoe hij zijn marktwaarde kan behouden en voorkomt dat zijn kennis en kunde niet meer aansluiten bij zijn functie. Stuur er ook op aan dat je niet vele jaren in fysiek zwaar belast wordt en vitaal je pensioen haalt.'

'Blijven boeien'

De OR bij de Brabantse gemeente Moerdijk is via het adviesrecht betrokken bij

de ontwikkeling van een blauwdruk voor de personeelsplanning voor de korte en middellange termijn. Doel is de lokale overheid klantvriendelijker te maken, beter te laten samenwerken met buurgemeenten en klaar te maken voor nieuwe taken. De decentralisatie van zorgtaken door het rijk naar de gemeenten is er een van; een transitie die andere vaardigheden van medewerkers vraagt.

OR-voorzitter Miranda Friederich: 'Nadenken over een nieuwe carrièrestap wordt gestimuleerd. We willen dat medewerkers op plekken komen waar ze hun talenten beter kunnen inzetten. Hoe kunnen we jonge medewerkers blijven boeien? Wil iemand een generalist zijn, of juist specialist? Ambieer je leidinggevende taken, of ben je graag ondersteunend bezig? Voor een vacature die vrijkomt omdat iemand met pensioen gaat, kun je tijdig de medewerker benaderen die eerder aangaf een dergelijke functie te ambiëren. Dat brengt dynamiek voor inzetbaarheid op gang. Maar ook werknemers ouder dan 62 moeten we tot aan het eind van hun carrière gemotiveerd en productief zien te houden, wellicht in een andere functie. Van de in totaal 300 medewerkers heeft 88 procent een digitale vragenlijst over competenties en inzetbaarheid ingevuld.'

Aan de voorkant

De OR had zitting in de voorbereidende projectgroep Strategische Personeelsplanning en heeft daar ingebracht om gesprekken van de HR-afdeling met individuele medewerkers te voeren in een 'open, eerlijke dialoog'. 'Dus geen klassieke

'Duurzame inzetbaarheid moeten we concernbreed inbedden. Als je een bedrijf wilt laten groeien, moet je mensen laten groeien'

beoordelingsgesprekken', aldus Friederich, 'want dan gaan mensen zich defensief opstellen. Daarnaast heeft de OR geëist dat met de wensprofielen van medewerkers ook echt iets gebeurt, dat doorgepakt wordt, iets wat in het verleden vaker is nagelaten. De OR participeert nu ook in de stuurgroep die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de plannen. We zien ook dat veel medewerkers reageren op vacatures in een voor hen nieuw vakgebied. Door aan de voorkant een rol op te eisen in het proces rond inzetbaarheid kan de OR invloed uitoefenen op arbeidsbalans en minder verzuim, maar ook eerder weerstanden in de organisatie tackelen.'

De OR van drinkwaterbedrijf Vitens volgt het beleid voor inzetbaarheid met een afvaardiging in de werkgroep Sociaal Beleid en in de VGW-commissie, die op veiligheid en gezondheid let. Hans Teunisse: 'De OR toetst de menselijke maat van HR-jaarplannen, maar de stap naar een uitgesproken eigen visie op inzetbaarheid moet de OR nog zetten. Zonder eigen visie blijf je als OR reactief. Wel zijn we extra kritisch op de dienstroosters voor de buitendienst, de operators en de sleutelaars. Zij ervaren werkdruk door het draaien van wachtdiensten in avonduren en weekends. De OR toetst de roosters op mate van onregelmatigheid en kijkt of de balans tussen werk en privétijd niet verstoord raakt. Oudere monteurs kunnen een loopbaanstap maken door het coachen van leerling-monteurs. Teammanagers signaleren nu zelf ook talenten bij mensen.'



Miranda Friederich.

Peter Roek

Overleven

Voor de bouw, bij uitstek de sector met zware beroepen, is duurzame inzetbaarheid nog een worsteling, vertelt Frans Engelen, voorzitter van de OR bij Bouwbedrijven Jongen (350 werknemers) in Limburg en voorzitter van de centrale ondernemingsraad (COR) van VolkerWessels, de moedermaatschappij van Bouwbedrijven Jongen. De economische crisis zorgde voor een dramatische terugloop in bouwprojecten. 'Overleven', zegt Engelen, 'stond voorop, en dat is nog niet voorbij. Duurzame inzetbaarheid krijgt daardoor nog niet de aandacht die nodig is.' Het risico op voortijdige uitval door fysieke slijtage is in de bouw veel groter dan in andere branches. Ook in leefstijl en gezondheid van werknemers scoort de bouw negatief. Uit onderzoek van het VU Medisch Centrum blijkt dat 80 procent van de bouwvakkers niet aan de landelijke fitheidsnorm voldoet en een verhoogd risico heeft op hart- en vaatziekten. Engelen: 'De sector kampt met vergrijzing, een hoge werkdruk en een slecht imago bij jongeren. Er worden steeds minder leerlingen opgeleid, terwijl die straks, als de crisis voorbij is, hard nodig zijn om te voldoen aan de vraag naar vakkrachten. Maar ik zie nog weinig actie bij werkgevers om dat imago te verbeteren. Verder is het een kwestie van goed werkgeverschap om mensen zodanig te faciliteren dat ze nog redelijk vitaal de eindstreep van hun pensioen halen. In aandacht voor inzetbaarheid is er overigens wel verschil tussen de grotere VolkerWessels-bedrijven, zoals KWS Infra en de Telecom-poot en de kleine dochterbedrijven. De kleine bedrijven hebben geen of nauwelijks HR-afdelingen of p&o-functionarissen. Meestal doet de directeur het er maar bij.'



Marcel van Hoorn

Frans Engelen.

Hoog verzuim

Herplaatsing in fysiek minder zware functies is in de bouw maar beperkt mogelijk. 'Een timmerman krijg je niet gauw achter een bureau', zegt Engelen. 'Toch dringt de medezeggenschap aan op het voeren van loopbaangesprekken. Ook bouwvakkers moeten kenbaar kunnen maken hoe ze hun toekomst zien. De OR heeft zelf meer dan vijftig van dit soort interviews met medewerkers gehouden. Van hen hoorden we ook dat leidinggevenden, vaak zelf techneuten, nog moeite hebben met dit soort gesprekken.' Een stap in de goede richting is dat Bouwbedrijven Jongen gestart is met gezondheidsmanagement en een actievere aanpak van het ziekteverzuim. 'Het verzuim', aldus Engelen, 'is met een gemiddelde van bijna 10 procent op de bouwplaatsen hoog te noemen. Inmiddels

hebben we afscheid genomen van een arbodienst en werken we met een bedrijfsarts die ook adviezen geeft voor een gezondere leefstijl. Daarnaast zijn we in zee gegaan met dienstverlener Bouw en Gezond voor de periodiek arbeidsgeneeskundige onderzoeken, de pago's. De keuringen gebeuren op de bouwlocaties en dat maakt het laagdrempeliger. Ook is op cursusdagen voorlichting gegeven over ergonomisch verantwoord werken en gezonde voeding.' Ofschoon een en ander in gang is gezet, wil COR-voorzitter Engelen af van de vrijblijvendheid en ad hoc-oplossingen. 'Duurzame inzetbaarheid moeten we concernbreed inbedden. Als je een bedrijf wilt laten groeien, moet je mensen laten groeien. De OR van Jongen zoekt nu naar casussen van inzetbaarheid bij de zustermaatschappijen van VolkerWessels, die wij hier kunnen implementeren. Op het gebied van preventie en toekomstgerichte scholing in nieuwe technologieën heeft de bouw nog een slag te maken. Door personeelstekorten op termijn dreigt het huidige personeel door werkdruk het gelag te betalen. Dat kan de OR niet laten gebeuren.' De jaarlijkse bijeenkomst van het OR-platform waterbedrijven stond de laatste keer in het teken van het thema Werkge-
luk, met lezingen door mensen van de Erasmus Universiteit. 'Echt een eye-opener', zegt Hans Teunisse. 'Investeren in werkge-
luk, in trots en erkenning van werknemers, heeft duurzame inzetbaarheid tot gevolg. De lessen van deze sessie presenteren we in de eerstvolgende overlegvergadering aan de bestuurder.' <



COMPETENTIEPROFIEL

Door middel van een zogeheten Ondernemingsraad Verkregen Competentieprofiel (OVP) vergroten de OR-leden bij de Gemeente Moerdijk hun eigen duurzame inzetbaarheid. In het OVP worden competenties vastgelegd die OR-leden tijdens hun periode in de medezeggenschap hebben opgedaan. Denk hierbij aan het leiden van vergaderingen, het opstellen van een advies, onderhandelen met de bestuurder, of communiceren met de achterban. 'Allemaal vaardigheden,' aldus OR-voorzitter Miranda Friederich, 'die van het OR-lid een meer ervaren en slimmere medewerker maken, die hem dus breder inzetbaar maken, maar die je niet kon staven met bijvoorbeeld een diploma.' Het OVP is vergelijkbaar met EVC: erkenning verworven competenties, en wordt na een onafhankelijke beoordeling van bewijsstukken toegekend. In Moerdijk zijn de kosten voor dit traject betaald uit het budget voor strategische personeelsplanning.