

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid vaak nog onontgonnen thema voor or's

Voor jong en oud

Als het om inzetbaarheid gaat, richten ondernemingsraden zich vaak op regelingen voor ouderen. Dat doet de ambities van andere werknemers tekort. De medezeggenschappers bij drinkwaterbedrijven, ingenieursbureau Movares en de gemeente Hilversum ijveren voor een inzetbaarheidsbeleid voor alle categorieën. Met wisselend succes.

Door Loek Kusiak

goed met hen voorheeft. Kennis raakt ook steeds sneller verjaard. Wie in 1980 academische kennis had opgedaan, kon daar elf jaar mee vooruit. Tegenwoordig is dat nog maar drie jaar. Helaas is het ook zo dat van alle werkende 55-plussers maar vijf procent een cursus volgt. Tussen werkgever en werknemer moet een creatieve dialoog ontstaan over de vragen als: hoe wil jij je verder ontwikkelen, welke kennis heb je daarvoor nodig en hoe kunnen wij jou helpen bij het zetten van nieuwe stappen?

Driftig op zoek

Aan cao-tafels, maar ook voor ondernemingsraden, is duurzame inzetbaarheid een nieuw thema op de agenda. In een advies van de SER (in 2009) worden begrippen als vitaliteit, werkvermogen en employability genoemd als doelen voor een 'breed preventiebeleid' om mensen binnen organisaties tot aan hun pensioen gezond en mentaal veerkrachtig te houden.

Voor veel ondernemingsraden is het nog worstelen met het begrip duurzame inzetbaarheid, is de ervaring van Carolina Verspuij, trainer/coach Arbeid en Gezondheid bij FNV Formaat. Zij signaleert steeds vaker

volle workshops met or's die zich in duurzame inzetbaarheid willen verdiepen. 'De metaal, de zorg, de bouw en de

sector beveiliging zijn voorbeelden van branches waar ondernemingsraden driftig op zoek zijn naar informatie over duurzame inzetbaarheid. Soms gebeurt dat naar aanleiding van een onderzoek naar medewerkerstevredenheid. Veel or's linken het begrip duurzame inzetbaarheid nog aan verlofregelingen voor ouderen, of aan werk-naar-werk-begeleiding via een mobiliteitsbureau. Dat laatste klopt al helemaal niet. Op een reorganisatie hoort geen mooi etiketje van duurzame inzetbaarheid. Inzetbaarheid in de zin van gezonde leefstijl, goede werkomstandigheden en doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden is er voor alle leeftijden. De or kan zich dan afvragen: is de cultuur van het bedrijf daar ook geschikt en transparant genoeg voor? Is het bedrijf er veel aan gele-

- **Aanpak or's Waterbedrijven**
- **Aanpak or Movares**
- **Aanpak regiegroepen gemeente Hilversum**

De arbeidsmarkt verandert ingrijpend. Over enkele jaren kampen veel branches met omvangrijke personeelsschaarste. Technische sectoren verwachten door de uitstroom van 'babyboomers' in 2014 een tekort van 35.000 tot

40.000 mensen. Grote personeelskrapte dreigt ook in de zorg en de logistieke sector. Vraag en aanbod veranderen voortdurend door economische ontwikkelingen, technologische innovatie en trends als thuiswerken en flexibel werken. Om de personeelskrapte en vergrijzing het hoofd te bieden, moeten veel werknemers na hun 65ste doorwerken. Een extra reden dat

steeds meer bedrijven en instellingen inzetten op 'levensfasebewust personeelsbeleid' ofwel duurzame inzetbaarheid. 'Inzetbaarheid is het vermogen van mensen om werk te behouden en nieuw, uitdagend werk te vinden', zegt arbeids- en organisatiepsycholoog Aukje Nauta, als bijzonder hoogleraar verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. 'De tijd waarin je loopbaan grotendeels werkgevergestuurd was, is voorbij. Naarmate je ergens langer in dienst was, kwam je als vanzelfsprekend in een hogere loonschaal. Ouderen kregen en krijgen daardoor ook soms meer betaald dan hun productiviteit rechtvaardigt. Maar *life-long employment* bestaat niet meer.'

Met een leven lang leren moet de werknemer zijn marktwaarde op peil houden. 'Want', stelt Nauta, 'werknemers kunnen er niet langer op vertrouwen dat hun baas het

'Op een reorganisatie hoort geen mooi etiketje van duurzame inzetbaarheid'

Europees geld voor duurzame inzetbaarheid

Een organisatie die werknemers gezond en vitaal aan het werk wil houden, kan hiervoor projectsubsidie krijgen bij een Opleidings- en Ontwikkelingsfonds (O&O-fonds). Het Europees Sociaal Fonds (ESF) stelt per 1 mei 2012 aan de O&O-fondsen subsidie beschikbaar die onder meer is bedoeld voor projecten gericht op duurzame inzetbaarheid. Ook de or kan daar gebruik van maken. Informeer de bestuurder daarom over deze mogelijkheid. Het project moet zich richten op één van de volgende thema's: het stimuleren van arbeidsmobiliteit van werknemers, het bevorderen van gezond, veilig en vitaal werken en arbeidstijdenmanagement, het bevorderen van sociaal innovatief en duurzaam ondernemerschap en employability. De subsidie bedraagt minimaal 90.000 euro en maximaal 160.000 euro. Op de site www.opleidingenberoep.nl staat een overzicht van de O&O-fondsen van verschillende branches.



Foto: Loek Kusik

Ina Kollenstart en Rob Voeten.

kost een paar miljoen euro. Die investering wordt nu gedaan.' Fred Heuckelbach: 'Het or-platform drinkwaterbedrijven praat nu oriënterend met deor-platforms van de waterschappen en de netwerkbedrijven in de energiesector over de kansen van een arbeidspool voor technisch personeel. Door onderling vakmensen aan te bieden als bij een ander bedrijf personeelsgebrek dreigt, blijft vakkennis voor elkaar behouden. Dat is duurzaam vooruitdenken.'

'Duurzame inzetbaarheid mag niet wegzakken in vrijblijvendheid'

Regelruimte

De or bij Movares, een Utrechts ingenieurs- en adviesbureau met ruim 1200 voornamelijk technisch hbo-plus geschoolde werknemers, nam verleden jaar het initiatief tot een enquête onder het personeel over duurzame inzetbaarheid. Bij cao-onderhandelingen hadden directie en bonden de afspraak gemaakt om de or nauw te betrekken bij sociale innovaties en het ontwikkelen van zogenoemde volwassen arbeidsrelaties. 'Met deze enquête wilde de or de bewustwording op gang brengen over wat werknemers zelf vinden dat ze nodig hebben om de eerstvolgende vijf jaar gezond en vitaal aan het werk te zijn', vertelt or-voorzitter Rob Voeten. Ina Kollenstart, or-lid en voorzitter van de commissie Personeel en Organisatie, vult aan: 'De vele positieve reacties op de enquête van de or onder de werknemers waren voor ons een enorme opsteker. Duurzame inzetbaarheid blijkt niet alleen een thema te zijn voor 50-plussers, maar leeft ook sterk onder 35-jarigen. Naarmate je langer moet werken

omdat de pensioenleeftijd omhoog gaat, moet je beter op je toekomst voorbereid zijn door tijdig je blik te verbreden. Veel werknemers willen meer regelruimte voor zelfroosteren bij een variabel

werkaanbod. Andere werknemers zijn voor het samenvoegen van twee banen, waardoor het werk interessanter wordt en je

breder inzetbaar bent. En zo zijn er veel interessante suggesties boven komen drijven.' Na de enquête hebben werknemers en or-leden van Movares in vijf werkgroepen ideeën ontwikkeld voor zogeheten volwassen arbeidsrelaties. 'Leidinggevende en werknemer', aldus Voeten, 'moeten elkaar durven aanspreken over loopbaanplanning en behoud van werkplezier. Naar aanleiding van deze werkgroepen zijn proeftuinen opgezet. Op afdelingen experimenteer je dan met een andere systematiek van beoordelen, prestatiegericht belonen of het invoeren van een persoonlijk ontwikkelbudget.'

Een zogenoemd regieteam waarin directie, vakbonden en de or van Movares als gelijkwaardige partners om tafel zitten, neemt de resultaten van de proeftuinen onder de loep. 'Op het gebied van duurzame inzetbaarheid is nu van alles in beweging', aldus Kollenstart. 'De or zit vooraan in het traject, zonder eerst op het recht van informatie of advies te hoeven hameren. De vakbonden in de regiegroep kijken ook naar wat andere ingenieursbureaus doen. Daar kunnen wij weer van leren. Movares betaalt ook de eerste twee jaar het lidmaatschap van werknemers die lid willen worden van de bond. Dat is wel uniek, want het geeft aan hoeveel

waarde het bedrijf hecht aan de inbreng van de bonden rond het thema duurzame inzetbaarheid.'

De lopende cao van Movares regelt alles collectief. Dat belemmert het maken van afspraken per individu over duurzame inzetbaarheid, zo luidt de kritiek van de or. Werkgever, bonden en or besloten daarop tot een onderzoek om onderdelen van het sociaal beleid uit de cao te lichten. Rob Voeten: 'Duurzame inzetbaarheid is bij uitstek een onderwerp waarbij je maatwerk moet kunnen leveren. Dat wordt makkelijker door van sommige cao-regelingen alleen de grenzen aan te geven in plaats van ze tot in de haarvaten te dicteren. Voorbeeld: hoe ouder je bent, hoe meer verlofdagen. De vraag is echter of je alle verlofdagen wel moet opnemen. Wellicht kun je die ook voor studie en loopbaanontwikkeling inzetten. Movares-werknemers zijn hoogopgeleide mensen die goed voor het voetlicht kunnen brengen wat ze zelf willen. Dan moet je als or niet zeggen: "ho, wacht eens even, wij moeten er ook wat van vinden." Het moet organisch gebeuren, zoals dat zo mooi heet.'

Coachend overdragen

Dat in de gemeente Hilversum duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda staat, is de verdienste van de 'regiegroepen' medezeggenschap. Dat zijn ondernemingsraden nieuwe stijl die functioneren op de werkvloer van de diensten Bestuur, Stad en Inwoners. De medezeggenschap maakte zich al geruime tijd zorgen over de sterke vergrijzing van het personeelsbestand. 'Door de naderende uitstroom door pensionering van veel werknemers dreigt een *brain drain*, het wegkleden van belangrijke kennis', zegt Edwin Loermans, voorzitter van de concern-regiegroep (CRG), de voormalige centrale ondernemingsraad. 'Reden dus om voortvarend in te zetten op het aantrekken van jonge werknemers, voor wie de gemeente ook een aantrekkelijke werkgever is met loopbaanvooruitzichten. Tegelijk moet je voor huidige werknemers levensfasegebonden personeelsbeleid ontwikkelen. Je wilt niet dat een aantal van hen mopperend of uitgeblust hun pensioen afwacht, maar nieuwe uitdagingen oppakt en werkplezier behoudt. Ouderen moeten hun kennis al coachend overdragen op jonge werknemers. De or had altijd sterk aangedrongen op levensfasebewust beleid, maar dat kwam nauwelijks van de grond. Het bleef hangen op wat extra verlofdagen voor ouderen voor activiteiten om zich op hun pensioen voor te bereiden.' De slagkracht van de medezeggenschap

gen om schaarser wordende vakmensen binnen boord te houden, zoals bijvoorbeeld Siemens dat momenteel probeert? Worden beoordelingsgesprekken door leidinggevendenden ook benut als ontwikkelgesprekken? Ben je bereid om mensen in functies te laten rouleren, om ze flexibel te laten roosteren en ook thuis te laten werken? Dat zijn wel basale kwesties als je instrumenten voor duurzame inzetbaarheid wilt ontwikkelen.'

Inzetbaarheidsbudget

Voor ondernemingsraden, vakbonden en werkgevers in de sector drinkwaterbedrijven (5000 werknemers) is de vergrijzing van het personeel, vooral onder monteurs, een belangrijk argument om duurzame inzetbaarheid op de overlegagenda te plaatsen en arbeidsvoorwaardelijk te regelen. Het or-platform Waterbedrijven organiseerde vorig jaar een themadag over duurzame inzetbaarheid.

'Wat rond dit onderwerp meespeelt', zegt Fred Heuckelbach, or-voorzitter bij het Zuid-Hollandse waterbedrijf Oasen (200 werknemers) en voorzitter

van het or-platform, 'is dat de sector een efficiëncyslag doormaakt, dat werkzaamheden zijn uitbesteed en dat er mensen boventallig worden. De

baan voor je leven bij het waterbedrijf is er dus niet meer. Tegelijk is de bedrijven er veel aan gelegen dat medewerkers tot aan hun pensioen gezond blijven, bijvoorbeeld door hen bedrijfsfitness aan te bieden.'

De cao Waterbedrijven voorziet sinds 2011 niet meer in leeftijdsverlofdagen of ATV voor ouderen. Daarvoor in de plaats is een maandelijks vrij besteedbaar Flexibel Arbeidsvoorwaarden Budget (FAB) gekomen. Hans Teunisse, or-voorzitter van Vitens, drinkwaterbedrijf voor het midden, oosten, en noorden van het land: 'In het FAB komt een aantal arbeidsvoorwaarden bij elkaar zoals vakantiegeld, eindejaarsuitkering of levensloopbijdrage. De medewerker ziet dit terug in een jaarlijks budget aan uren dat hij kan besteden aan verschillende doelen, zoals het sparen en opnemen van verlof of sparen voor extra pensioen. Het budget staat in het teken van het vinden van een

'Het moet organisch gebeuren, zoals dat zo mooi heet'



Fred Heuckelbach en Hans Teunisse.

juiste balans tussen werk- en privétijd.' Heuckelbach: 'Het or-platform Waterbedrijven heeft zich ervoor ingezet dat er draagvlak kwam voor dit budget en dat werknemers er de meerwaarde van zijn gaan inzien. Werknemers kunnen bovendien uit hun inzetbaarheidsbudget in overleg met de leidinggevende een opleiding volgen die niet direct iets met de functie te maken heeft, bij wijze van spreken een cursus bloemschikken.'

Roerige tijd

En alsof dat nog niet genoeg is, beschikken de werknemers in de drinkwaterwinning ook nog over een 'employabilitybudget': duizend euro voor drie jaar, te gebruiken voor coaching, loopbaanadviesing of een loopbaanscan. Al met al, zo constateren de or-leden, wordt er veel verantwoordelijkheid bij de werknemer gelegd ten aanzien van de verdere invulling van het werkende leven. Maar het kan niet van één kant komen. Teunisse: 'De or verlangt dat de teammanagers die dicht bij de werkvloer staan ook actief het gesprek aangaan met hun medewerkers over loopbaanontwikkeling. Met monteurs, een groep die een hoge werkdruk kent, moet men drie keer per jaar een voort-

gangsgesprek houden over werkinhoudelijke zaken. Daar moet nu ook aan de orde komen dat iemand een cursus kan volgen, waarmee hij zijn loopbaanvooruitzichten kan verbeteren. Vooruitblikken dus, niet alleen terugkijken. Mensen moeten de noodzaak voelen om zich te blijven ontwikkelen. Duurzame inzetbaarheid mag niet wegzakken in vrijblijvendheid.'

Bij fusiebedrijf Vitens (1700 werknemers), het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland, speelt een reorganisatie. Het oorspronkelijke plan repte over het schrappen van tweehonderd banen tot 2014. De or wist dit aantal terug te brengen naar veertig. Het sociaal plan voorziet in begeleiding naar ander werk. 'Een roerige tijd', constateert Hans Teunisse. 'Er dreigt de komende jaren een leegloop van monteurs, die met pensioen gaan. De gemiddelde leeftijd bij Vitens is 49 jaar. Hoe zit het dan met de instroom van nieuw personeel? Veel bedrijven zitten op slot. De or van Vitens zegt daarom: maak de oudere, ervaren monteurs duurzaam inzetbaar doordat ze hun kennis en kunde overbrengen op twintig nieuwe werknemers - een groep die je bovenformatief opleidt en waarin je nu al duurzaam investeert. Voordat zij alles van het vak onder de knie hebben, ben je vijf jaar verder. Dus moet je deze jongeren nu al werven, door middel van een Taskforce Jongeren. Dat



Foto: Jeannette Schols

Edwin Loermans.

wordt aanmerkelijk vergroot doordat de gemeentesecretaris en dienstdirecteuren lid zijn van de concernregiegroep. 'Daardoor kan de medezeggenschap al vroeg ideeën over duurzame inzetbaarheid matchen en toetsen op haalbaarheid. Steun van de verantwoordelijke wethouder scheelt aanzienlijk.'

Om schot in de zaak te krijgen, belegde de medezeggenschap anderhalf jaar geleden jaar een 'mini-conferentie' om het bewustzijn over duurzame inzetbaarheid op te krikken. 'Sindsdien', zegt Loermans, 'is er het nodige

in beweging. Er is een vervolgconferentie georganiseerd voor jonge medewerkers. Met hen zijn in aanwezigheid van de medezeggenschap ook groeps-discussies gehouden over werkinhoud en over wat zij zelf zien als uitdagingen voor de toekomst waar de gemeente op kan sturen.'

IJveren voor duurzame inzetbaarheid van de grote groep werknemers tussen de 30 en 55 jaar vraagt echter de meeste aandacht, stelt Loermans. 'Wat dat betreft heeft de medezeggenschap de organisatie wel wakker geschud. Afdelingshoofden en teammanagers worden nu met trainingen geprikkeld om ook deze middengroep actief als een coach tegemoet te treden. Actief wil zeggen: verplichtend, niet wachten totdat de werknemer alle motivatie verloren heeft. Erop af stappen en vragen: "hoe zit jij in je vel, collega, en hoe wil jij je verder in je loopbaan ontwikkelen om niet vast te lopen?" Daarnaast is het de insteek van de bedrijfsarts om bij ziekteverzuim al vroeg

na te gaan of er misschien sprake is van een verstoorde werkverhouding, of van werkdruk die ook de inzetbaarheid van andere werknemers bedreigt.'

Leefstijladvies

Net als alle andere gemeenten, wordt ook Hilversum getroffen door bezuinigingen. Tot 2014 moet de gemeente 13,5 miljoen inleveren. Van de zeshonderd banen worden

er zestig weggesneden, onder meer via natuurlijk verloop. Hoe hou je de kwaliteit van werk en de gedrevenheid onder

werknemers onder die omstandigheden op peil? Loermans: 'Met een slankere organisatie moeten we efficiënter en hoogwaardiger werk leveren. Maar wat is precies hoogwaardig? En is dat hetzelfde als duurzaam inzetbaar zijn? Door stroperigheid in werkprocedures of slechte begeleiding is het lastig om gemotiveerd hoogwaardige diensten te leveren. Mogelijk zul je extra moeten investeren in opleiding en kennisonwikkeling. De medezeggenschap heeft voor elkaar gekregen dat er ondanks de bezuinigingen negen ton beschikbaar blijft voor coaching, training en outplacement.'

Hoe je redelijk abstracte begrippen als duurzame inzetbaarheid en vitaliteit inspirerend aan elkaar koppelt en voor het voetlicht brengt, bewees de medezeggenschap in Hilversum met de organisatie van een 'Lentemarkt' in het raadhuis. De arbo-adviseur van de gemeente hielp mee bij de samenstelling van het programma. Het initiatief ontstond uit een medewerkerstevredenheidson-

derzoek. Loermans: 'Op de Lentemarkt, die ruim tweehonderd bezoekers trok, konden werknemers van de gemeente proeven van gezond voedsel en een leefstijladvies krijgen van een voedingsconsulente van Lekker Energiek. Je kon er ook een fitheidstest ondergaan, een cursus *mindfulness* volgen en genieten van een stoelmassage. Bij de workshop Solution Building kon je ervaren hoe het is om niet te denken vanuit problemen, maar vanuit oplossingen.'

Met de Lentemarkt wilde de medezeggenschap de achterban laten zien 'wat je zelf kunt doen om werkdruk te dempen en fysiek gezond inzetbaar te blijven.' Eigen verantwoordelijkheid nemen voor je loopbaan, voorkomen dat je meegaat in een klaagcultuur – het kan ook zonder dat anderen daar eerst zwaar beleid voor formuleren, vindt Edwin Loermans. En de leidinggevende?

'Die kan al veel bereiken met het geven van complimenten of het belonen van goede ideeën met iets als een boekenbon. Waardering tonen voor de inzet van een ander is al het halve werk bij het stimuleren van duurzame inzetbaarheid.'

Welk advies heeft trainer Carolina Verspuij van FNV Formaat nog voor de or's die van duurzame inzetbaarheid een speerpunt willen maken? 'Begin met kengetallen te verzamelen', zegt ze, 'over vergrijzing, uitstroom en scholingsfaciliteiten in het bedrijf. En ga na of er sprake is van werkdruk en zware beroepen. Een goed preventie- en arbobeleid is de grondslag van duurzame inzetbaarheid. Bekijk daarvoor verzuimanalyses en de resultaten van RIE's en preventief medisch onderzoek. Verdiep je ook in de waarde die de Work Ability Index kan hebben. De index is een instrument met voorspellende waarde over de inzetbaarheid van een medewerker in diens huidige functie.'

De or kan feiten en cijfers inzetten als bewijs voor de stelling dat duurzame inzetbaarheid geld kan opleveren, benadrukt Verspuij. 'Als je als or het initiatief neemt, moet de bestuurder hier wel op reageren. Hij kan HR-managers, teamleiders en preventiemedewerkers verplichten tot een periodieke dialoog met de medewerker over de vraag hoe hij met uitdagend werk inzetbaar kan blijven.'

Dinsdag 12 juni vindt het congres *Over Duurzame Inzetbaarheid* plaats in het NBC te Nieuwegein. Kijk voor het programma op: www.overdi.nl/congres.

Op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen op dit gebied? Meld je aan voor de gratis driewekelijkse nieuwsbrief: <http://bit.ly/peUxwt>