

Nu investeren, straks profiteren

Veel werkgevers zijn door de economische crisis alleen maar bezig met de vraag hoe ze van hun overtollige medewerkers kunnen afkomen. Maar als de crisis straks voorbij is en de vraag naar goederen en diensten aantrekt, kan uw organisatie te maken krijgen met krapte op de arbeidsmarkt, zowel kwantitatief als kwalitatief. Het is dus belangrijk om werknemers langer aan het werk te houden. Ze moeten duurzaam inzetbaar zijn.

Hoe kom ik van mijn boventallige personeel af of hoe kom ik aan voldoende gekwalificeerd personeel? Bij elke werkgever leven op dit moment zulke vragen. Hij heeft voortdurend te maken met de gevolgen van conjuncturele en structurele invloeden op de arbeidsmarkt. De uitdaging is om deze invloeden met korte- of langetermijnoplossingen te lijf te gaan. Duurzame inzetbaarheid is zo'n langetermijnoplossing. Hoewel duurzame inzetbaarheid u als arboprofessional geen onbekend fenomeen is, zit er ook een HRM-kant aan dit verhaal. Het is zinnig dat u ook deze kant kent, zodat u samen met uw collega van HRM kunt optrekken.

Onaantrekkelijk

De overheid treft allerlei maatregelen die eerder stoppen met werken onaantrekkelijk maken. De Commissie Arbeidsparticipatie heeft in juni 2008 duidelijk gemaakt dat de effecten van ontgroening en vergrijzing, emancipatie en de toegenomen diversiteit in levenslopen, zonder aanvullend beleid tot ernstige tekorten op de arbeidsmarkt leiden. Om dit te voorkomen en de kwaliteit in sectoren als onderwijs en zorg op peil te houden, is een forse verhoging van de arbeidsparticipatie noodzakelijk. Op conjuncturele effecten – bijvoorbeeld de gevolgen van de huidige economische crisis – kan uw werkgever eigenlijk alleen maar reageren. De (plotselinge) vraaguital die het gevolg is van de huidige crisis, biedt maar weinig keuzes. Als uw organisatie wordt geconfronteerd met een plotselinge vraaguital zit er niets anders op dan

het personeelsbestand in te krimpen.

Uw werkgever kan dan de volgende maatregelen treffen:

- een onmiddellijke vacaturestop;
- tijdelijke arbeidsovereenkomsten niet verlengen;
- uitzendkrachten niet langer inzetten;
- eerder vertrek van oudere medewerkers stimuleren (via vut of vroegpensioen);
- deeltijd-WW;
- (collectief) ontslag.

Zulke ingrepen hebben echter negatieve gevolgen voor de (middel)lange termijn. Zeker als uw organisatie afhankelijk is van de lokale en regionale arbeidsmarkt, kan deze hier hinder van ondervinden als er straks weer behoefte is aan werknemers. Als het gaat om structurele effecten ligt het ingewikkelder. U kunt niets doen aan ontgroening en vergrijzing, maar u kunt wel voorwaarden scheppen om er minder last van te hebben. Op langere termijn is het daarom noodzakelijk om te anticiperen op een krappere arbeidsmarkt. Dit betekent dat er meer en langer dan vroeger een beroep moet worden gedaan op vrouwen, allochtonen en ouderen.

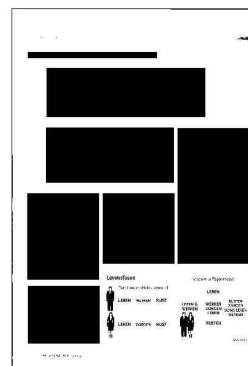
Organisaties die anticiperen op de krapere arbeidsmarkt huldigen het adagium 'Wie de mensen heeft, heeft het werk'. Hoe kunt u daarvoor zorgen? Door u te realiseren dat de arbeidsmarkt en de levensloop van werknemers sterk aan verandering onderhevig zijn. De loopbaan waarbij iemand jarenlang bij dezelfde werkgever werkt, verdwijnt meer en meer. Het traditionele driefasenmodel heeft plaatsgemaakt voor een vijffasenmodel met vloeiende grenzen en over-

gangen (zie afbeelding). Om werknemers langer te binden aan uw organisatie, moet u inspelen op de wisselende behoeften en wensen in de verschillende fasen van een loopbaan. U kunt dat doen door – samen met een HR-manager:

- na te gaan hoe investeringen in de competenties van werknemers op peil kunnen blijven ondanks baanwisselingen en perioden van non-participatie;
- ouderen meer te betrekken bij de (organisatorische) ontwikkelingen van de organisatie, omdat zij in vergelijking met jongeren nog min of meer traditionele loopbaanpaden hebben gevolgd. Daardoor plaatsen werkgevers hen in een relatieve achterstandspositie en zien hen vaak als inflexibel. Ook is het verstandig om samen met oudere werknemers hun arbeidsvermogen binnen en buiten uw organisatie in beeld te brengen.
- te onderzoeken hoe transities kunnen worden gefaciliteerd, bijvoorbeeld via een (eigen) mobiliteitscentrum;

Vanzelfsprekend

U kunt direct maatregelen treffen die leiden tot duurzamere inzetbaarheid van (ouder) personeel (zie het kader hierboven). Het komt erop neer dat u de beschikbare instrumenten selecteert en aanpast aan het karakter van uw organisatie en uw medewerkers. Door hier nu al over na te denken en in te investeren, kunt u inzetbaarheidsproblemen en personeelstekorten op langere termijn voor-



komen. Investeren in zaken die pas op langere termijn worden terugverdiend, is onder het huidige economische gesternte niet vanzelfsprekend. Als u toch wilt investeren in opleidingen, kijk dan eens naar het Opleidings- & Ontwikkelingsfonds (O&O-fonds) in uw branche of sec-

tor. Veel organisaties dragen op grond van hun cao premie af voor fondsen die bezig zijn met ontwikkeling en opleidingen voor de branche. Toch doen in de praktijk weinig organisaties een beroep op deze fondsen. Bovendien blijven veel organisaties op afstand van het beleid van die fondsen,

met als gevolg dat de middelen niet (goed) worden ingezet. Dat is natuurlijk zonde, want het geld is juist bedoeld voor de (arbeidsmarkt)ontwikkeling van de branche.

*Jan Aarts en Giel Schikhof, managers
Arbeidsverhoudingen bij Wissenraet
Van Spaendonck, tel: (013) 594 45 94*

Checklist voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid

De volgende maatregelen kunnen leiden tot duurzamere inzetbaarheid:

Op arbogebied:

- 1 Schenk ruime aandacht aan ziekteverzuimpreventie door de balans tussen belasting en belastbaarheid in de gaten te houden. De belasting moet niet te groot worden, maar zeker ook niet te klein. Ook als medewerkers hun capaciteiten onvoldoende kunnen benutten, levert dat stress op.
- 2 Stimuleer een gezonde leefstijl: gezond eten, sporten enzovoorts. U kunt natuurlijk niet bepalen hoe werknemers zich in hun vrije tijd gedragen, maar gezond gedrag kunt u wel belonen door bijvoorbeeld sporten (gedeeltelijk) fiscaalvriendelijk te vergoeden.
- 3 Benut ergonomische aanpassingen om de belasting te beperken. Zorg voor afwisseling van taken of een an-

dere verdeling van werkzaamheden over functies en medewerkers.

- 4 Zet bij medewerkers met fysiek belastend werk een individueel belastbaarheidsonderzoek of fitnessprogramma in.
- 5 Investeer in competenties en vaardigheden door uw medewerkers nieuwe dingen te laten leren in een andere functie of door hen een cursus te laten volgen.

Op HRM-gebied (doe dit in samenwerking met uw HRM-collega):

- 1 Maak een overzicht van de competenties en de wensen en behoeften van uw medewerkers, ook als deze niet direct voor de functie noodzakelijk zijn. Kunnen ze op een andere manier worden ingezet? Laat werknemers onderling de taken verdelen.
- 2 Zorg dat leidinggevenden over de competenties beschikken om met medewerkers te spreken over hun motivatie, hun wensen enzovoorts.

- 3 Maak op basis van de leerresultaten een functietransfer mogelijk of breng nieuwe taakelementen in de functie onder. Dit kan de ontwikkeling van uw medewerkers een nieuwe impuls geven.

- 4 Zorg dat leidinggevenden hun medewerkers meer stimuleren om zich te scholen. De kosten van scholing wegen meestal ruimschoots op tegen de kosten van een niet goed functionerende werknemer.

- 5 Toon waardering voor de inbreng van medewerkers en laat (vooral) aan oudere werknemers zien dat u hun inzet en ervaring op prijs stelt.

- 6 Houd bewustwordingsbijeenkomsten over werkzekerheid en loopbanen. Leef-tijdsbewust beleid begint bij 'de poort': het is erop gericht om werknemers goed en breed in te zetten, nu en in de toekomst. Brede inzetbaarheid is voor iedere werknemer van belang, want iedereen moet werken aan werkzekerheid.

Levensfasen



Traditioneel driefasenmodel



Modern vijffasenmodel



©B-graphic