

TNO-rapport

Gezond en duurzaam inzetbaar!

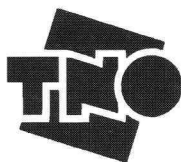
Employability-beleid in Nederland



R.W.M. Gründemann en S. de Vries (redactie)

Gezond en duurzaam inzetbaar!

Employability-beleid in Nederland



Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk
onderzoek TNO

TNO Arbeid
R.W.M. Gründemann en S. de Vries (redactie)

TNO-rapport

*Gezond en duurzaam inzetbaar!
Employability-beleid in Nederland*

TNO Arbeid

Polarisavenue 151

Postbus 718

2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93

Fax 023 554 93 94

Website www.arbeid.tno.nl

Deze publicatie is te bestellen bij TNO Arbeid.

Fax : 023 554 93 94

E-mail: receptie@arbeid.tno.nl

Prijs : EUR 23 excl. BTW

ISBN-nummer 90-6743-877-4

Tweede druk

© 2002 TNO Arbeid

Auteurs: Rob Gründemann en Sjiera de Vries (redactie)

Auteurs van de diverse hoofdstukken (alfabetisch):

Rob Gründemann

Yvon van Noort

Marije Nuyens

Pim Piek

Sjiera de Vries

Marja Willemsen

Druk: PlantijnCasparie Heerhugowaard

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Inhoud

1	Inleiding 1
2	Inzetbaarheid 3
2.1	Inleiding 3
2.2	Definiëring van inzetbaarheid 3
2.3	De partijen die belang hebben bij gezonde en duurzaam inzetbare werknemers 5
2.4	De inhoud van het beleid gericht op inzetbaarheid 7
2.5	Specifieke groepen voor het beleid gericht op inzetbaarheid 9
3	Onderzoek onder organisaties 11
3.1	Inleiding 11
3.2	Steekproef 11
3.3	Activiteiten om inzetbaarheid te bevorderen 13
3.3.1	Faciliteiten rond opleiding en training 16
3.3.2	Functioneringsgesprekken 17
3.3.3	Combineren zorg en werk 19
3.3.4	Specifieke groepen 19
3.4	Motieven om aan inzetbaarheid te werken 21
3.5	Bevorderende of belemmerende factoren 22
3.6	Beoordeling inzetbaarheid 22
3.7	Samenvatting en conclusies 23
4	Onderzoek onder werknemers 27
4.1	Inleiding 27
4.2	Steekproef 27
4.3	Activiteiten rondom inzetbaarheid 28
4.3.1	Competenties en vaardigheden 29
4.3.2	Kennis arbeidsmarktpositie 31
4.4	Bevorderende en belemmerende factoren 32
4.4.1	Motieven 32
4.4.2	Stimulerende omgeving 33
4.4.3	Faciliteiten werkgever 34
4.5	Inzetbaarheid 36
4.5.1	Competenties en vaardigheden 36
4.5.2	Vermogen 39
4.5.3	Bereidheid 39
4.5.4	Inzicht in de arbeidsmarkt 41
4.5.5	Eigen inzetbaarheid nu en in de toekomst 41
4.6	Specifieke groepen 42
4.7	Samenvatting en conclusies 46

5	Praktijkvoorbeelden 51
5.1	Inleiding 51
5.2	Methode 51
5.2.1	Selectie van de organisaties 51
5.2.2	Opbouw van de case-beschrijvingen 52
5.3	Praktijkvoorbeelden 53
5.3.1	Bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen 53
5.3.2	Sigarettenfabrikant Philip Morris Holland 66
5.3.3	Dakbedekkingbedrijf Kewodak 78
5.3.4	Regiopolitie Utrecht - district Marco Polo 90
5.3.5	Westfries Gasthuis 102
5.4	Gevalsoverstijgende succesfactoren en valkuilen 114
6	Voorbeelden uit Finland 119
6.1	Inleiding 119
6.2	Maintenance of workability (MWA) 120
6.2.1	Het nationale programma 120
6.2.2	Het programma voor het midden en kleinbedrijf 124
6.3	De beschrijving van de cases 127
6.3.1	Het project bij Machinery Oy 127
6.3.2	Het project bij de gemeente Kaarina 134
6.3.3	Het project bij Fortum 138
	Het personeelsbeleid 139
	De arbodienst 140
	Milieu en veiligheid 145
	Management van activiteiten 145
6.4	Conclusies 147
7	Samenvatting en beschouwing 151
	Literatuur 161

1 Inleiding

Rob Gründemann, Sjiera de Vries

Een vaste baan voor het leven. Dat was nog niet zo lang geleden voor veel werknemers een nastrevenswaardig doel. Ook werkgevers hadden veelal een voorkeur voor langdurig dienstverbanden. Dit leidde niet alleen tot continuïteit in de bedrijfsactiviteiten, maar leverde ook betrokken en loyale werknemers op. Aan het eind van de jaren tachtig begint deze situatie te veranderen. Als gevolg van een (tijdelijke) inzinking van de economie zoeken werkgevers naar 'nette' methoden om overtollig personeel kwijt te raken. Men wil meer flexibel in kunnen spelen op de ontwikkelingen in de vraag naar producten en diensten, en naar behoefte personeel aan kunnen nemen en af kunnen stoten. Beter en breder opgeleid en gekwalificeerd personeel kan - indien nodig - makkelijker elders werk vinden. Daarbij worden werknemers zelf verantwoordelijk gesteld voor het op pijl houden van hun inzetbaarheid voor de in- en externe arbeidsmarkt.

In de tweede helft van de jaren negentig is de arbeidsmarkt aangetrokken en kijken werkgevers op een andere wijze naar de brede inzetbaarheid van hun werknemers. Zij hebben nog steeds belang bij goed opgeleide en gekwalificeerde medewerkers, maar denken daarbij primair aan interne mobiliteit en veel minder aan externe mobiliteit. Bovendien dragen breed inzetbare werknemers bij aan de flexibiliteit van de organisatie, hetgeen steeds belangrijker wordt door de snelle veranderingsprocessen in de samenleving. En niet op de laatste plaats omdat een beleid op dit gebied ook een positief effect heeft op de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële werknemers en voor het binden van werknemers. Investeren in de inzetbaarheid van de werknemers staat momenteel dus hoog op de agenda.

In dit boek wordt een beeld gegeven van wat werkgevers en werknemers doen om een brede en duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Daartoe is onder meer onderzoek gedaan onder 495 werkgevers en 2000 werknemers. De resultaten hiervan worden gepresenteerd in hoofdstuk 3 en 4. Ook is gezocht naar organisaties die op een opvallende wijze bezig zijn met de inzetbaarheid van hun medewerkers. De activiteiten van vijf voorbeeldbedrijven op dit gebied worden besproken in hoofdstuk 5. Ten slotte wordt in dit boek over de grens gekeken. In Finland is men al langer bezig om op een geïntegreerde wijze te werken aan de inzetbaarheid van de werknemers. De inhoud en achtergronden van dit beleid worden behandeld in hoofdstuk 6. Tevens worden daarbij drie cases

gepresenteerd van bedrijven die hebben deelgenomen aan het Finse inzetbaarheidprogramma. Voorafgaande aan deze onderdelen wordt in hoofdstuk 2 het begrip inzetbaarheid nader gedefinieerd. Aan het eind van het boek (hoofdstuk 7) worden de belangrijkste gegevens samengevat en worden conclusies getrokken.

De onderhavige publicatie is tot stand gekomen in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

2 Inzetbaarheid

Sjiera de Vries, Rob Gründemann

2.1 Inleiding

Inzetbaarheid, vaak aangeduid met de engelse term *employability*, heeft een lange geschiedenis en gaat terug naar het begin van de twintigste eeuw (Gazier, 1999). Hoewel het begrip in de loop der tijd uiteenlopende betekenissen heeft gehad, is de achterliggende gedachte steeds geweest, dat men werknemers niet kan garanderen dat zij hun gehele arbeidzame leven werk zullen hebben. Bij het beleid rond inzetbaarheid gaat het om het verbeteren van de kansen van werknemers om werk te krijgen of te behouden. Het engelse begrip 'employability' is afkomstig uit de economie en econometrie. In de loop der tijd is het geëvolueerd en heeft het een plaats gekregen binnen het HRM-beleid. Tegelijkertijd is het van het macro niveau van de arbeidsmarkt verschoven naar het micro niveau van de arbeidsorganisatie. Daarbij is tevens een ontwikkeling te zien van passief arbeidsmarktinstrument naar een meer dynamische beleidsstrategie.

2.2 Definiëring van inzetbaarheid

Zowel in wetenschappelijke tijdschriften als in managementbladen wordt momenteel veel over inzetbaarheid geschreven (zie bijvoorbeeld Van Dam & Thierry, 2000; Themanummer Gids voor Personeelsmanagement, 1999; Themanummer Tijdschrift voor HRM, 2000). Daarbij hanteert men uiteenlopende definities. Meestal wordt in ieder geval gerefereerd aan het vermogen van werknemers om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen (bijvoorbeeld Versloot, Glaudé & Thijssen, 1998; Gaspersz & Ott, 1996). Een breed palet van competenties en vaardigheden is hiervoor essentieel. Andere elementen die hierbij vaak genoemd worden zijn de bereidheid tot mobiliteit (binnen en buiten de organisatie) en kennis van de arbeidsmarkt. Deze elementen verwijzen naar de mogelijkheden om de competenties en vaardigheden in te zetten in een andere functie en/of bij een andere werkgever.

Het eerste element van inzetbaarheid is dus de *aanwezigheid van vaardigheden en competenties*. Het tweede element is de *bereidheid* deze competenties en vaardigheden in te zetten in een andere functie en/of bij een andere werkgever. Bij iemand die veel kan, maar tegen geen enkele prijs bereid is tot verandering van functie of werkgever, is geen sprake van brede inzetbaarheid. Het derde element, de *kennis*

van de arbeidsmarkt, is belangrijk om vast te kunnen stellen waar de eigen mogelijkheden kunnen worden ingezet.

In de visie van TNO Arbeid hoort daar nog een vierde element bij: namelijk *voldoende gezondheid en welbevinden* om effectief te kunnen opereren op de arbeidsmarkt. De gezondheid moet een werknemer in staat stellen om te werken en op een goede wijze om te kunnen gaan met de eisen die het werk stelt. Het gaat daarbij niet alleen om het terugdringen van gezondheidsrisico's in het werk, maar ook om het werk zodanig te organiseren dat dit een positieve bijdrage levert aan de gezondheid en het welzijn van werknemers. Deze zaken stellen de werknemer in staat actief te zijn op de arbeidsmarkt en adequaat om te gaan met de kansen en uitdagingen van een nieuwe functie en/of baan. In een dergelijk beleid zal men dan ook rekening moeten houden met de belasting in de thuissituatie en eventuele effecten van de combinatie van arbeid en zorg. Op deze wijze kan de werkgever zorgen voor de noodzakelijk randvoorwaarden voor een actieve en duurzame inzet van de werknemer.

We kiezen hiermee voor een definitie die breder is dan binnen de overheid gebruikelijk is. Ministeries als Onderwijs Cultuur & Wetenschappen, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Economische Zaken kiezen veelal voor de definitie van de ROA (de Grip & Sanders, 2000), die inzetbaarheid (door hen aangeduid als 'employability') definieert als 'het vermogen en de bereidheid van mensen om werk te krijgen en te behouden'. Deze definitie heeft volgens ons te weinig aandacht voor de dynamiek rond inzetbaarheid. Bovendien benadrukt de ROA-definitie te weinig dat het van belang is dat de werknemer een diversiteit aan functies kan vervullen, en niet vast zou moeten zitten aan één bepaalde functie of één soort werkzaamheden. We geven daarom de voorkeur aan de door ons gebruikte bredere definiering van het begrip inzetbaarheid.

Naast een verscheidenheid aan definities over de inhoud van het begrip inzetbaarheid is er ook een verscheidenheid in reikwijdte te onderscheiden. Thijssen (2000) onderscheidt drie typen definities van inzetbaarheid. In de eerste wordt inzetbaarheid gedefinieerd als: *'het geheel van persoonsgebonden mogelijkheden om een diversiteit aan functies op een gegeven arbeidsmarkt adequaat te kunnen vervullen'*. Dit is de meest basale definitie, die bovendien echter erg passief is. Deze omschrijving gaat alleen in op de huidige inzetbaarheid. In een uitgebreidere definitie wordt behalve naar de huidige inzetbaarheid ook verwezen naar de mogelijkheden om die huidige inzetbaarheid uit te breiden en te exploiteren. In deze tweede definitie is inzetbaarheid *'het geheel aan persoonsgebonden factoren die de toekomstige positionering op een gegeven arbeidsmarktsegment beïnvloeden'*.

In zowel de eerste als de tweede definitie wordt inzetbaarheid gezien als een individuele factor. De rol van bijvoorbeeld de werkgever, de thuissituatie en andere maatschappelijke factoren worden in deze definities niet benoemd. Dit gebeurt wel in de derde en meest uitgebreide definitie, waarin inzetbaarheid gedefinieerd is als *'het geheel aan persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden'*.

In dit boek gaan we uit van de derde definitie, waarbij zowel het individu als de omgeving invloed kunnen hebben op en (mede-) verantwoordelijk zijn voor de inzetbaarheid van medewerkers. Dit betekent dat we daarbij zowel ingaan op de huidige inzetbaarheid van de werknemer, wat er door deze zelf en door andere partijen (in dit geval de werkgever) gedaan wordt om brede en duurzame inzetbaarheid te bevorderen, en welke maatschappelijke factoren activiteiten op dit vlak stimuleren dan wel belemmeren.

2.3 De partijen die belang hebben bij gezonde en duurzaam inzetbare werknemers

Inzetbaarheid is een kenmerk van (potentiële) werknemers. Het gaat om hun kennis en vaardigheden, hun bereidheid en vermogen om hier wat mee te doen, en hun gezondheid en welbevinden. Inzetbaarheid stelt een werknemer in staat makkelijk nieuwe taken uit te voeren of over te stappen naar een andere functie bij de eigen of een andere werkgever. Toch zijn het niet alleen de werknemers die baat hebben bij een goede inzetbaarheid. Ook werkgevers kunnen profiteren van een goede inzetbaarheid van hun werknemers, omdat dit onder meer de flexibiliteit van de organisatie vergroot. Voorwaarde is dan wel dat deze kennis en vaardigheden aansluiten bij de wensen en behoeften van de werkgever. Anderzijds bieden brede kennis en vaardigheden voor een werkgever ook een ideale mogelijkheid om van 'overtollig' personeel af te komen. Breed inzetbare werknemers kunnen immers makkelijk elders aan de slag. Tot voor kort was dit voor werkgevers zelfs de belangrijkste reden om te investeren in de inzetbaarheid van werknemers. Werkgevers konden in het begin van de jaren negentig hun medewerkers geen baan voor het leven meer garanderen. Ze konden er wel voor zorgen dat medewerkers in hun functie ervaring opdeden, die hun kansen op de arbeidsmarkt bevorderden (zie ook Van Vuuren, 1990). Werkgevers zorgden er zo voor dat de *numerieke flexibiliteit* van hun organisatie, het vermogen om het personeelsbestand snel te beperken of uit te breiden, toenam. In de woorden van Kanter (1989) was in die tijd sprake van een verschuiving van 'employment security' naar 'employability security'.

Inmiddels hebben werkgevers niet zozeer behoefte aan numerieke flexibiliteit, maar meer aan *functionele flexibiliteit*. Ze willen hun medewerkers kunnen inzetten op uiteenlopende taken, functies en projecten (Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995). Deze behoefte aan flexibele, multi-inzetbare medewerkers is een direct resultaat van de constante stroom snelle veranderingen binnen organisaties door de globalisering van de economie, snelle technologische ontwikkelingen en snelle veranderingen in de vraag naar nieuwe producten en diensten (Van der Velde & Van den Berg, 1999). Bovendien verwacht men dat als gevolg van deze ontwikkelingen hogere kwaliteitseisen aan het personeel gesteld zullen worden (Gründemann e.a., 2001).

Organisaties en hun medewerkers moeten voortdurend in kunnen spelen op deze snelle ontwikkelingen. Binnen die context wordt het steeds moeilijker exact te voorspellen aan welke arbeidscapaciteit de organisatie op de kortere of langere termijn behoefte zal hebben. Er is dan ook meer dan vroeger behoefte aan flexibel inzetbaar personeel.

Naast snelle ontwikkelingen speelt ook de krappere arbeidsmarkt een rol bij de behoefte aan breed en flexibel inzetbare medewerkers. Het is moeilijker geworden om nieuw personeel te vinden, en dus aantrekkelijker om het zittende personeel zo lang en optimaal mogelijk in te zetten. Investeren in het zittende personeel blijkt bovendien een positief effect te hebben op de binding van medewerkers: de verloopintentie is lager bij organisaties die werken aan de inzetbaarheid van hun medewerkers (Anderson, Milkovich & Tsui, 1981; Arthur, 1994) of waarbij duidelijk zichtbaar is dat het gevoerde beleid kansen biedt op doorstroom (Landau & Hammer, 1986). Verder heeft het werken aan de inzetbaarheid van het personeel een positief effect op de tevredenheid van medewerkers (Johnston, Griffeth, Burton & Carston, 1993; Mc Elroy, Morrow & Mullen, 1996; Pinder & Schroeder, 1987; Schwarzwald, Koslowsky & Shalit, 1992), op hun motivatie, gezondheid en welbevinden (Cross, 1986; De Jonge & Geurts, 1997; Lendfers & Nijhuis, 1989), hun mobiliteitsbereidheid (Glasbergen, 1994; Steenbakkens, 1995) en hun betrokkenheid bij de organisatie (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Van der Velde & Van den Berg, 1999).

Het is dus voor zowel werknemers als voor werkgevers belangrijk om te werken aan het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers. Maar ook de overheid en de sociale partners hebben belang bij het stimuleren van brede en duurzame inzetbaarheid van mensen. Het is goed voor de werkgelegenheid (het is makkelijker passende arbeid te vinden, waardoor er minder mensen buiten het arbeidsproces blijven), goed voor de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van de geleverde producten en diensten (er kan gewerkt worden met goede krachten),

de kans op uitstroom naar de WAO is kleiner en mensen kunnen langer zonder problemen doorwerken, waardoor de noodzaak voor vervroegde pensionering vervalt. Dit alles is weer gunstig voor de Nederlandse economie en voor het behouden van voldoende draagvlak voor het stelsel van sociale zekerheid. Het belang van het werken aan inzetbaarheid wordt dan ook regelmatig benadrukt in overheidspublicaties (bijv. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 1998; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1998 en 2000; Sociaal Economische Raad, 1998; Stichting van de Arbeid, 1998). Dat ook de sociale partners het belang van het bevorderen van brede en duurzame inzetbaarheid van belang achten blijkt uit de aandacht van de partners voor het onderwerp inzetbaarheid in bijvoorbeeld de CAO-afspraken. Zo werd in 1997 in 87% van de CAO's afspraken gemaakt over functiegerichte scholing (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1997) en bevatte in 1999 tweederde van de afgesloten akkoorden nieuwe afspraken over het bevorderen van de inzetbaarheid.

Ook op Europees niveau is aandacht voor inzetbaarheid van werknemers. Het is voor het eerst genoemd in het Verdrag van Amsterdam (1997) als één van de vier actiepunten om de hoge werkloosheid in Europa terug te dringen. Het is gezien als een belangrijke voorwaarde voor verdere economische groei en ontwikkeling, omdat het bijdraagt aan een meer flexibele en beter opgeleide Europese beroepsbevolking en belemmeringen opheft die een volledige participatie van werknemers op de arbeidsmarkt in de weg staan.

2.4 De inhoud van het beleid gericht op inzetbaarheid

Er zijn verschillende manieren waarop een brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers kan worden bereikt. In dit boek onderscheiden we twee typen, namelijk curatieve en pro-actieve activiteiten.

Curatieve activiteiten zijn van belang wanneer werknemers tijdelijk minder goed inzetbaar zijn, bijvoorbeeld door somatische ziekten en/of problemen op psychosociaal gebied. In dergelijke gevallen kan de organisatie faciliteiten bieden om te voorkomen dat de werknemer helemaal uitvalt. Zo kan gezocht worden naar mogelijkheden om de werkzaamheden aan te passen. Dit kan door *taken binnen de huidige functie aan te passen* of door iemand *tijdelijk een andere functie* te geven. Naast aanpassing van het werk wordt ook vaak gewerkt met het aanpassen van werktijden. Iemand mag bijvoorbeeld *korter werken* of de *tijden waarop gewerkt wordt aanpassen* aan de eigen

behoefden. Een andere aanpassing die kan helpen om het verlies aan inzetbaarheid te beperken is het *aanpassen van de werkplek*.

Ten slotte kan ook het bieden van *extra begeleiding* in deze situaties helpen. Extra begeleiding kan vooral belangrijk zijn bij psychische problemen, bijvoorbeeld stress. De begeleider kan helpen de stress op het werk beter onder controle te houden.

Curatieve activiteiten zijn dus gericht op het beperken dan wel op lossen van tijdelijke problemen met betrekking tot de inzetbaarheid.

Pro-actieve activiteiten worden verricht om een brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers op de langere termijn zeker te stellen. Deze activiteiten kunnen ingrijpen op de eerder genoemde elementen van inzetbaarheid: de competenties en vaardigheden; de bereidheid en het vermogen om deze in te zetten; en de kennis van de arbeidsmarkt.

Competenties en vaardigheden kunnen worden verbeterd door te zorgen dat werknemers ervaring opdoen met verschillende taken en/of functies, bijvoorbeeld door te werken met *taakverbreding*, *taakverrijking*, *taakroulatie* of *functieroulatie*. Dit bevordert niet alleen de competenties en vaardigheden, maar heeft tevens een gunstig effect op de motivatie, de gezondheid en het welbevinden van werknemers (de Jonge & Geurts, 1997). Ook het zorgen voor een goede doorstroom binnen de organisatie is een manier om de competenties en vaardigheden van medewerkers te verbeteren. De aandacht kan zich richten op *horizontale doorstroom* (doorstroom naar functies op een gelijk niveau) of op *verticale doorstroom* (doorstroom naar functies op hoger dan wel lager niveau). Specifieke instrumenten bij het bevorderen van doorstroom zijn het zorgen dat werknemers *op de hoogte zijn van de interne vacatures* en werknemers *voorrang geven bij interne vacatures* (Gasperz & Ott, 1996). Een andere manier om te zorgen voor bredere competenties en vaardigheden is het verzorgen van *opleidingen en trainingen*, of het bieden van faciliteiten om elders opleidingen en trainingen te volgen.

Het bevorderen van de bereidheid van werknemers om hun competenties en vaardigheden in te zetten is moeilijk voor organisaties. Op dit terrein wordt dan ook meestal geen actie ondernomen. Wel kunnen activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van competenties en vaardigheden een indirect effect hebben op de bereidheid van werknemers om hun competenties en vaardigheden breed in te zetten.

Het vermogen om de competenties en vaardigheden in te zetten kan direct bevorderd worden. We hebben al eerder aangegeven dat het hierbij gaat om de gezondheid en het welbevinden van de werknemer. Uiteraard moet worden voorkomen dat medewerkers *fysiek of psychisch overbelast* raken, of dat ze lichamelijke problemen krijgen door langdurige *eenzijdige overbelasting*. Ook het zorgen voor

ergonomisch verantwoorde werkplekken valt onder de mogelijke maatregelen. Een dergelijk beleid zou echter niet alleen gericht moeten zijn op het voorkomen van gezondheidsproblemen in het werk. Het gaat er ook om het werk zo te organiseren dat het positief bijdraagt aan de gezondheid en het welzijn van werknemers. Een voorbeeld hiervan is het bieden van voldoende *persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden* in het werk. Ook kan men in dit kader het combineren van werk en zorgtaken faciliteren, bijvoorbeeld door te zorgen voor *kinderopvang*, door regelingen voor *langdurig zorgverlof* en door het creëren van mogelijkheden om *werktijden aan te kunnen passen aan de individuele behoeften*.

Zorgen dat werknemers een goed inzicht hebben in de arbeidsmarkt kan bijvoorbeeld door te zorgen voor *een loopbaanadviseur of een mobiliteitscentrum* en door inzetbaarheid te maken tot een belangrijk onderwerp bij *functioneringsgesprekken* (Gasperz & Ott, 1996).

2.5 Specifieke groepen voor het beleid gericht op inzetbaarheid

Het inzetbaarheidbeleid kan gericht zijn op alle medewerkers van een organisatie of zich toespitsen op een bepaalde categorie medewerkers. Uitgangspunt is dat het belangrijk is zittende medewerkers zo effectief mogelijk in te zetten. Sommige groepen die gemiddeld gezien wat zwakker staan - zoals ouderen, vrouwen, allochtonen, lager opgeleiden en arbeidsgehandicapten - hebben daarbij een extra steuntje in de rug nodig. In de praktijk richt het beleid zich echter juist veelal op het binden van jonge, veelbelovende medewerkers. Uit eerder onderzoek is echter gebleken dat ouderen, allochtonen en vrouwen, vaak minder stimulans en ondersteuning krijgen bij het bevorderen van de eigen inzetbaarheid. Zo volgen vrouwen minder cursussen dan mannen, ouderen minder dan jongeren en lager opgeleiden minder dan mensen met een hogere opleiding (Fouarge, 1998; Kunnen, 1997; OSA, 1995). Dit suggereert dat het beleid met betrekking tot inzetbaarheid zich eerder richt op de sterke dan op de zwakke groepen werknemers. In de ROA-studie (de Grip & Sanders, 2000) wordt daarnaast aandacht gevraagd voor het niet-werkende deel van de beroepsbevolking. Deze potentiële werknemers kunnen over het algemeen van nog minder voorzieningen gebruik maken. Hoewel dit zeker een punt van aandacht is gaan wij in ons onderzoek niet in op de positie van deze groep. Dit is gezien de opzet van het onderzoek niet mogelijk.

3 Onderzoek onder organisaties

Sjiera de Vries, Marja Willemsen, Marije Nuyens

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van het onderzoek naar activiteiten van organisaties om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Allereerst wordt ingegaan op de onderzoeksmethode. Hierna volgt een bespreking van de bevindingen. Aan het eind van het hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten samengevat en wordt een aantal conclusies geformuleerd. In het slothoofdstuk van dit boek (hoofdstuk 7) worden deze bevindingen en conclusies in een breder perspectief geplaatst. Daarbij wordt een vergelijking gemaakt met de resultaten van de drie andere in dit boek besproken onderzoeken. Voor een uitgebreide beschrijving van dit onderzoek worden verwezen naar het rapport: Het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers: activiteiten van organisaties en medewerkers (De Vries, Willemsen, Gründemann en Nuyens, 2001).

3.2 Steekproef

Doel van het onderzoek was het verkrijgen van een representatief beeld van het beleid rond inzetbaarheid in Nederlandse organisaties met 10 of meer werkzame personen. Hiertoe is (april/mei 2000) een telefonische vragenlijst afgenomen bij 495 organisaties (bij een respons van 24%). Door een herweging is er voor gezorgd dat organisaties die - wat grootteklasse en sector betreft - in de steekproef minder sterk zijn vertegenwoordigd dan in de landelijke populatie, in de berekening zwaarder meetellen en organisaties die zijn oververtegenwoordigd juist minder zwaar. In het rapport zal steeds gerapporteerd worden over resultaten na weging. In tabel 3.1 is beschreven tot welke branches de deelnemende organisaties behoren.

Omdat uit een eerder onderzoek (de Vries, Gründemann, van Vuuren en Willemsen, 2000) gebleken is dat er grote verschillen zijn tussen de profit en non-profitsector wat betreft het personeelsbeleid dat gevoerd wordt, zal in de rest van de analyses steeds een onderscheid worden gemaakt tussen deze twee sectoren. Onder de non-profit organisaties vallen de organisaties in de branches openbaar bestuur, onderwijs, zorg en welzijn en overige dienstverlening (23% van de organisaties). De andere branches zijn ingedeeld bij de profit-sector (77% van de organisaties).

Tabel 3.1: Branches deelnemende organisaties

	% in steekproef na weging
<i>Profit-sector</i>	
Industrie	18%
Zakelijke dienstverlening	18%
Bouwnijverheid	7%
Handel/reparatie	23%
Horeca	2%
Transport/communicatie	9%
<i>Non-profitsector</i>	
Openbaar bestuur	3%
Onderwijs	11%
Zorg/welzijn	4%
Non-profit dienstverlening	6%
Totaal	100%

Tabel 3.2 laat zien hoe de organisaties verdeeld zijn over de verschillende grootteklassen. Daaruit blijkt dat in de non-profitsector veel meer organisaties voorkomen met 100 of meer werknemers, terwijl in de profitsector de organisaties met tussen de 20 en 49 werknemers relatief meer voorkomen.

Tabel 3.2.: Omvang organisaties, naar sector (χ^2 , df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	χ^2
10-19	22%	21%	22%	495	31.92 *
20-49	45%	29%	50%		
50-99	13%	12%	14%		
100 of meer	20%	38%	15%		

* $p < .05$

Tabel 3.3 geeft een overzicht van de algemene kenmerken van de personeelssamenstelling van de deelnemende organisaties. We zien dat in de non-profitsector, in vergelijking met de profitsector, het percentage vrouwen hoger is, de leeftijden hoger liggen, het opleidingsniveau hoger is, vaker sprake is van parttime dienstverbanden, de uitstroom lager ligt, minder nieuwe medewerkers worden aangenomen en er minder onvervulde vacatures zijn. De

omvang van de organisatie, het percentage allochtonen en het verzuimpercentage zijn in beide typen organisatie hetzelfde.

Tabel 3.3: Samenstelling personeelsbestand, naar sector (t-test, df = n-2)

	n	Totaal	Non-profit	Profit	T
Algemene gegevens					
Aantal medewerkers	495	129	197	109	1.34
% vrouwen	487	36%	54%	30%	8.97 *
% allochtonen	465	6%	6%	6%	0.18
Leeftijd					
Jonger dan 35 jaar	465	46%	30%	51%	-8.51 *
Tussen 35 en 49 jaar	467	38%	46%	36%	5.00 *
Ouder dan 50 jaar	454	15%	23%	13%	7.17 *
Opleidingsniveau					
HBO/WO	456	30%	58%	22%	10.64 *
MBO/HAVO/VWO	464	42%	29%	46%	-6.04 *
LBO/MAVO/VBO	461	24%	12%	27%	-7.26 *
Lagere school	464	3%	1%	3%	-2.69 *
Omvang aanstelling (uren)					
35 uur of meer	481	74%	54%	79%	-7.47 *
28-34 uur	478	11%	20%	9%	4.23 *
Minder dan 28 uur	478	15%	25%	12%	4.80 *
Uitstroom en verzuim					
% uitstroom ^a	472	12%	8%	13%	-4.25 *
% verzuim (excl. zwangerschap)	413	6%	6%	6%	0.97
Nieuwe medewerkers					
Vaste dienst ^a	456	11%	7%	13%	-5.41 *
Tijdelijke dienst ^a	442	11%	7%	13%	-4.39 *
Onvervulde vacatures ^a	485	10%	2%	13%	-2.80 *
Aanwezigheid onvervulde vacatures ^b	485	51%	38%	55%	8.89 *

^a Als percentage van het totale aantal medewerkers

^b Percentage organisaties met onvervulde vacatures

* p < .05

3.3 Activiteiten om inzetbaarheid te bevorderen

Het belangrijkste doel van het huidige onderzoek is vast te stellen welke activiteiten organisaties in Nederland ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Allereerst is

daarbij gekeken naar de beschikbaarheid van maatregelen bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid (curatief beleid), bijvoorbeeld bij ziekte en/of problemen op psychosociaal gebied. Organisaties kunnen in dergelijke gevallen faciliteiten bieden om te voorkomen dat de persoon helemaal uitvalt. Aan de respondenten is een aantal faciliteiten voorgelegd, met de vraag of hun organisatie over deze faciliteiten beschikt. Tabel 3.4 laat zien dat extra begeleiding, korter werken, aanpassing van de werktijden, aanpassing van de taken en aanpassing van de werkplek in ruim 80% van de organisaties tot de mogelijkheden behoren. Een tijdelijke functieverandering is in wat minder organisaties mogelijk.

Extra begeleiding, korter werken en aanpassing van de werkplek zijn vaker mogelijk in de non-profit sector dan in de profitsector. Aanpassing van de werktijden en van de taken zijn in beide sectoren even vaak mogelijk, en het veranderen van functie is in de profitsector vaker mogelijk dan in de non-profit sector.

Op de vraag of de organisatie, naast de genoemde faciliteiten, nog over andere faciliteiten beschikt bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid werd opvallend vaak gewezen op het inschakelen van de Arbo-dienst en het zorgen voor psychologische ondersteuning.

Tabel 3.4: Beschikbaarheid curatieve faciliteiten, naar sector (χ^2 , df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	N	χ^2
Extra begeleiding	86%	94%	83%	480	7.64 *
Korter werken	85%	92%	83%	482	5.74 *
Aanpassing werktijden	81%	85%	80%	482	1.28
Aanpassing taken	85%	88%	84%	477	0.77
Aanpassing werkplek	80%	91%	77%	479	10.97 *
Verandering functie	62%	47%	66%	459	12.66 *

* $p < .05$

Hiervoor is gesproken over curatieve faciliteiten die geboden worden bij een tijdelijke beperkte inzetbaarheid van medewerkers. Maar wat doen organisaties om de inzetbaarheid van hun medewerkers op peil te houden of te bevorderen (pro-actief of preventief beleid)? Daarover gaan de volgende vragen.

Allereerst is gevraagd of de organisaties veel of weinig doen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Het antwoord kon worden gegeven op een 5-punts schaal, lopend van heel veel (1) tot heel weinig (5). De gemiddelde score bedroeg 2.44, dus tussen veel en

niet veel, niet weinig. Er was geen verschil tussen de non-profit en de profitsector ($t = -1.08$, $df = 484$, ns.).

Vervolgens is gevraagd hoe belangrijk men het vindt om te werken aan de inzetbaarheid van medewerkers. Ook hier kon men antwoorden op een 5-punts schaal, van heel belangrijk (1) tot heel onbelangrijk (5). Bij deze vraag was de gemiddelde score 1.64, dus tussen heel belangrijk en belangrijk. Ook hier was er geen verschil tussen de antwoorden van de organisaties in de non-profit en de profitsector ($t = -.45$, $df = 492$, ns.).

Ten slotte is aan de respondenten een serie preventieve maatregelen voorgelegd die organisaties kunnen nemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te vergroten of te bevorderen. Gevraagd is of de organisatie over deze maatregelen beschikt (tabel 3.5).

Tabel 3.5: Beschikbaarheid maatregelen ter bevordering inzetbaarheid, naar sector (χ^2 , $df = 1$)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	χ^2
<i>Competenties en vaardigheden</i>					
Taakverbreding, -verrijking, -roulatie en functieroulatie	75%	80%	73%	470	1.98
Stimuleren horizontale doorstroom	67%	68%	67%	473	.01
Stimuleren verticale doorstroom	72%	66%	74%	478	3.08
Bekend maken interne vacatures	86%	96%	83%	492	11.66 *
Voorkeur interne kandidaten	83%	92%	80%	487	8.81 *
Opleiding en training	94%	98%	93%	495	4.31 *
<i>Kennis arbeidsmarkt</i>					
Loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum	19%	38%	13%	488	38.15 *
Aandacht inzetbaarheid bij functioneringsgesprekken	92%	95%	91%	471	1.88
<i>Voorkomen uitval</i>					
Ergonomisch verantwoorde werkplekken	92%	96%	91%	495	2.81
Voorkomen overbelasting/hoge werkdruk	82%	88%	80%	486	3.97 *
Voorkomen eenzijdige fysieke belasting	74%	78%	73%	468	1.07
<i>Combineren zorg en arbeid</i>					
Voorzieningen langdurig zorgverlof	48%	65%	43%	473	17.23 *
Faciliteiten kinderopvang	26%	42%	21 %	495	19.11 *
Deeltijd mogelijk voor iedereen	43%	73%	33%	494	55.66 *
Flexibele werktijden eigen keus	22%	22%	22%	495	.00

* $p < .05$

De zes maatregelen om te zorgen voor een breed palet aan competenties en vaardigheden waarover in dit onderzoek vragen zijn gesteld, zijn in de meeste organisaties aanwezig. Het gaat hierbij om maatregelen rond het zorgen voor taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie en functieroulatie, het stimuleren van horizontale en verticale doorstroom, bekend maken van interne vacatures, bij sollicitaties voorkeur geven aan interne kandidaten en het bieden van faciliteiten rond opleiding en training. In de non-profitsector is er vaker een beleid om interne vacatures bekend te maken en om bij sollicitaties voorkeur te geven aan interne kandidaten en zijn er iets vaker faciliteiten rond opleiding en training dan in de profitsector.

Aan kennis over de eigen positie op de arbeidsmarkt wordt in de meeste organisaties gewerkt door tijdens functioneringsgesprekken specifieke aandacht te besteden aan inzetbaarheid. Slechts een klein deel van de organisaties beschikt over een loopbaanadviseur of een loopbaanadviescentrum. Deze laatste faciliteit is veel vaker aanwezig bij organisaties in de non-profitsector dan in de profitsector.

Het bevorderen van het vermogen om de eigen competenties en vaardigheden volledig in te zetten gebeurt vooral door te werken aan de gezondheid van medewerkers. Dit onderwerp krijgt in de meeste organisaties aandacht. Zorgen voor ergonomisch verantwoorde werkplekken en het voorkomen van eenzijdige fysieke belasting gebeurt in de non-profitsector en de profitsector even vaak, het voorkomen van overbelasting of een hoge werkdruk krijgt in de non-profitsector vaker aandacht.

Het bevorderen van het vermogen om inzetbaar te zijn door te zorgen voor voorzieningen om de combinatie zorg en arbeid makkelijker te laten verlopen gebeurt minder vaak. In de non-profitsector wordt hieraan duidelijk meer aandacht besteed dan in de profitsector. Dit is het geval bij voorzieningen voor langdurig zorgverlof, faciliteiten rond kinderopvang en de mogelijkheden om deeltijd te werken. Flexibele, door de werknemer vast te stellen werktijden, zijn in de non-profitsector en de profitsector even vaak mogelijk. Opvallend is overigens dat deeltijdwerk lang niet overal mogelijk is, terwijl er sinds enige tijd een wet is die voorschrijft dat dit in principe wel het geval moet zijn.

3.3.1 *Faciliteiten rond opleiding en training*

Tabel 3.5 liet al zien dat vrijwel alle organisaties (87%) beschikken over faciliteiten rond opleiding en training. Vooral opleidingen en trainingen gericht op de huidige functie zijn vaak aanwezig (tabel 3.6). Dit is met name het geval in de non-profitsector. Opleidingen en trainingen rond een toekomstige functie binnen de organisatie worden ook door veel organisaties aangeboden, evenals algemeen vormende opleidingen. Hierbij verschillen de non-profit en de profitsector niet.

Opleidingen en trainingen gericht op een toekomstige functie buiten de organisatie zijn veel minder gebruikelijk, zeker in de profitsector.

Tabel 3.6: Aanwezigheid faciliteiten opleiding en training, naar sector (χ^2 , $df = 1$)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	χ^2
Rond huidige functie	87%	95%	84%	495	8.81 *
Rond toekomstige functie binnen organisatie	65%	68%	64%	495	.58
Rond toekomstige functie buiten organisatie.	20%	33%	16%	494	14.26 *
Algemeen vormend	49%	50%	48%	495	.18

* $p < .05$

Ongeveer de helft van de medewerkers (46%) heeft in 1999 een opleiding gevolgd. Dat percentage is in de non-profitsector hoger dan in de profitsector (59% vs. 42%). De medewerkers die scholing hebben gevolgd deden dat gemiddeld gedurende 9 dagen.

De scholingsmogelijkheden worden niet door alle medewerkers evenveel gebruikt. Zo maken ouderen in 39% van de organisaties minder dan gemiddeld gebruik van deze mogelijkheden. Bij lager opgeleiden en deeltijders is dat in 26% van de organisaties het geval, bij allochtonen en gehandicapten 17% van de organisaties.

3.3.2 Functioneringsgesprekken

In paragraaf 3.3 (tabel 3.5) hebben we al gezien dat in bijna alle organisaties tijdens de functioneringsgesprekken aandacht wordt besteed aan inzetbaarheid. Bij nader doorvragen blijkt dat dit in twee op de drie organisaties bij alle gesprekken gebeurt (tabel 3.7). Ook worden in ruim de helft van de organisaties altijd concrete afspraken gemaakt rond inzetbaarheid, die dan tijdens een volgend gesprek geëvalueerd worden. Dit laatste gebeurt vaker in de non-profitsector dan in de profitsector. In ongeveer éénderde van de organisaties zijn de activiteiten die leidinggevend ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen altijd onderdeel van de beoordeling van de leidinggevend, in nog eens krap éénderde van de organisaties gebeurt dat vaak, in de overige gevallen is de beoordeling van leidinggevend soms of nooit onderdeel van hun beoordeling. In de profitsector wordt de beoordeling van leidinggevend vaker beïnvloed door hun activiteiten rond het stimuleren van de inzetbaarheid van hun medewerkers dan in de non-profitsector.

Tabel 3.7: Procedure rond functioneringsgesprekken, naar sector (Chi², df = 1)

		Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Aandacht voor Inzetbaarheid	Altijd	64%	73%	62%	472	5.93
	Vaak	15%	14%	15%		
	Soms	13%	9%	14%		
	Nooit	4%	4%	4%		
	Geen gesprek	4%	1%	4%		
Concrete afspraken	Altijd	52%	59%	50%	434	2.78
	Vaak	32%	29%	33%		
	Soms	14%	10%	15%		
	Nooit	2%	2%	2%		
Evaluatie afspraken	Altijd	66%	78%	62%	434	10.72 *
	Vaak	18%	16%	19%		
	Soms	12%	5%	15%		
	Nooit	4%	2%	4%		
Activiteiten leiding- gevende deel Beoordeling	Altijd	30%	20%	34%	405	9.89 *
	Vaak	30%	20%	34%		
	Soms	19%	16%	20%		
	Nooit	17%	23%	15%		

* p < .05

Gevraagd is vervolgens in hoeverre de door ons genoemde onderwerpen tijdens de functioneringsgesprekken aan de orde kwamen. In tabel 3.8 zien we dat wensen rond opleidingen en trainingen, de huidige benutting van de competenties van de werknemer, mogelijkheden om die competenties beter te benutten of te ontwikkelen en wensen rond functieverandering vaak besproken worden. De mate van psychische en van fysieke belasting worden in ongeveer de helft van de organisaties besproken. Manieren om zorg en werk te combineren komen veel minder vaak aan de orde, al is dit in de non-profitsector aanmerkelijk vaker onderwerp van gesprek dan in de profitsector.

Tabel 3.8: Onderwerpen tijdens functioneringsgesprekken, naar sector (χ^2 , $df = 1$)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	χ^2
Wensen opleiding/training	83%	85%	82%	495	.51
Benutting competenties	77%	72%	78%	495	1.77
Ontwikkelen competenties	75%	77%	75%	494	.35
Wensen functieverandering	74%	77%	73%	495	.66
Mate psychische belasting	55%	63%	53%	494	3.74
Mate fysieke belasting	55%	60%	54%	495	1.42
Combineren zorg en werk	42%	50%	39%	495	4.66 *

* $p < .05$

3.3.3 Combineren zorg en werk

In tabel 3.5 (paragraaf 3.3) zagen we al dat maatregelen om zorg en werk makkelijker te combineren in veel organisaties ontbreken. Hier wordt nader ingegaan op een aantal van dergelijke maatregelen. Allereerst wordt gekeken naar *kinderopvang*. In de meeste organisaties (74%) blijken geen faciliteiten op dit gebied aanwezig te zijn. Dit is met name het geval bij organisaties in de profitsector (79%, vs. 58% in de non-profit sector). Voor zover er voorzieningen zijn bestaan deze meestal uit het meebetalen aan opvang die door de medewerker zelf geregeld is (16%). Soms worden ook kindplaatsen gekocht door de organisatie (8%). Dit gebeurt vaker in de non-profitsector dan in de profitsector (15% vs. 6%). Eigen bedrijfsopvang is slechts in een zeer beperkt aantal organisaties voorhanden (1%).

In de meeste organisaties wordt gewerkt met vaste *werktijden*. In een deel van de organisaties zijn de werktijden flexibel, afhankelijk van de behoefte van de organisatie (17%). In ruim 20% van de organisaties kunnen de medewerkers hun werktijden flexibel vaststellen. In de helft van die gevallen kan dat binnen vaste marges (men kan bijvoorbeeld beginnen tussen 7 en 10), in de andere helft staat de keus van de werktijden geheel vrij.

3.3.4 Specifieke groepen

Niet alle medewerkers zullen evenveel gebruik maken van activiteiten ter bevordering van de inzetbaarheid van medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld komen omdat de werkgever bepaalde groepen meer of minder stimuleert, hen meer of minder kans geeft van de voorziening gebruik te maken, of omdat sommige medewerkers actiever zijn dan anderen. Om te onderzoeken of een aantal specifieke groepen medewerkers gebruik maakt van de genoemde activiteiten ter

bevordering van de inzetbaarheid is hierover een vraag gesteld in de vragenlijst. Omdat de vragenlijst niet te lang mocht worden is hierbij geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende activiteiten en is ook niet gevraagd naar de redenen waarom bepaalde groepen meer of minder gebruik maken van de activiteiten.

In de meeste gevallen wordt aangegeven dat medewerkers uit de specifieke groepen evenveel gebruik maken van de voorzieningen ter bevordering van de inzetbaarheid als andere medewerkers (tabel 3.9).

Tabel 3.9: Mate waarin specifieke groepen gebruik maken van preventieve activiteiten ter bevordering van de inzetbaarheid van medewerkers (in vergelijking met totale personeelsbestand), naar sector (χ^2 , $df = 1$)

		Totaal	Non-profit	Profit	n	χ^2
Vrouwen	Meer	24%	31%	21%	438	6.61 *
	Evenveel	69%	65%	71%		
	Minder	7%	4%	9%		
Alloctonen	Meer	5%	2%	7%	244	2.63
	Evenveel	76%	83%	74%		
	Minder	18%	16%	19%		
Ouderen	Meer	21%	30%	18%	417	8.42 *
	Evenveel	69%	58%	73%		
	Minder	10%	12%	10%		
Lager opgeleiden	Meer	11%	7%	13%	342	12.49 *
	Evenveel	70%	61%	73%		
	Minder	19%	33%	16%		
Deeltijders < 28 uur	Meer	4%	3%	4%	362	2.24
	Evenveel	77%	82%	75%		
	Minder	19%	15%	21%		
Arbeidsgehandicapten	Meer	15%	16%	15%	183	0.28
	Evenveel	78%	76%	79%		
	Minder	7%	8%	6%		
Jongeren	Meer	16%	16%	16%	396	0.08
	Evenveel	65%	63%	65%		
	Minder	20%	20%	20%		

* < .05

In ruim 20 procent van de organisaties maken vrouwen en ouderen relatief meer gebruik van de voorzieningen ter bevordering van de inzetbaarheid dan de gemiddelde medewerker. Dit is met name het geval in de non-profitsector. Arbeidsgehandicapten maken ook wat vaker gebruik van de voorzieningen, maar hierbij doet zich geen

verschil voor tussen de non-profit en de profitsector. In een deel van de organisaties maken jongeren relatief veel gebruik van de genoemde voorzieningen, maar in een ander deel van de organisaties maken zij juist relatief weinig gebruik van de voorzieningen. Allochtonen en mensen met een deeltijdaanstelling maken relatief minder gebruik van de voorzieningen om de inzetbaarheid te vergroten. Dit geldt ook voor lager opgeleiden, maar dan vooral in de non-profitsector.

3.4 Motieven om aan inzetbaarheid te werken

Organisaties kunnen verschillende motieven hebben om te werken aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. We hebben aan de bedrijven gevraagd wat voor hen het belangrijkste motief was. Dit was een open vraag, waarbij de respondent verschillende redenen kon noemen. De interviewers hebben de antwoorden genoteerd, en geturfd hoe vaak een zevental van te voren door de onderzoekers beschreven motieven genoemd werden. De meest genoemde motieven staan beschreven in tabel 3.10.

Tabel 3.10: Motieven om inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, naar sector (χ^2 , $df = 1$)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	χ^2
Goed zorgen voor personeel	42%	39%	43%	495	0.56
Brede/ flexibele inzetbaarheid	25%	30%	23%	495	2.75
Voorkomen uitval burnout	22%	30%	19%	495	6.52 *
Krapte op arbeidsmarkt	16%	20%	15%	494	1.93
Andere eisen	11%	10%	11%	495	0.04
CAO	4%	9%	3%	495	8.37 *
Druk OR/personeel	2%	4%	2%	495	2.36

* $p < .05$

Uit de tabel blijkt dat de wens om goed voor het personeel te zorgen veruit de belangrijkste reden is om te werken aan het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers. De behoefte aan breed en/of flexibel inzetbare medewerkers, het voorkomen van uitval, de krapte op de arbeidsmarkt en veranderingen van de eisen die aan medewerkers gesteld worden, redenen die veelal in de literatuur genoemd worden als motieven om te werken aan de inzetbaarheid van medewerkers, worden aanzienlijk minder vaak genoemd. Voorschriften in de CAO en druk vanuit de OR of het personeel spelen slechts in een zeer gering aantal organisaties een rol, waarbij

opvalt dat de CAO in de non-profitsector een belangrijkere rol speelt dan in de profitsector.

3.5 Bevorderende of belemmerende factoren

Factoren in de omgeving van de organisatie kunnen bevorderen of belemmeren dat een beleid wordt gevoerd rond de inzetbaarheid van medewerkers. Uit tabel 3.11 blijkt dat geen van de factoren waarover in deze vragenlijst vragen zijn gesteld een sterk bevorderende of belemmerende werking heeft.

Veruit de meest belemmerende factor is het gebrek aan personeel. De OR en subsidies worden gezien als factoren die het meest bevorderend werken, gevolgd door aandacht in de media en/of vakbladen, de financiële situatie van de organisatie en de algemene economische situatie in Nederland. De CAO, de vakbonden en het beleid van de overheid worden als niet bevorderend en niet belemmerend gezien. Verschillen tussen de non-profit en de profitsector treden alleen op bij de invloed van de financiële situatie van de organisatie: deze is in de profitsector wat meer bevorderend dan in de non-profitsector.

Tabel 3.11: Bevorderende en belemmerende factoren bij het voeren van een beleid om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen (1 = zeer bevorderend, 5 = zeer belemmerend), naar sector (t-test, df = n-2)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	t
OR	2.4	2.5	2.4	305	1.11
Subsidies	2.4	2.4	2.4	495	.16
Gebrek aan personeel	3.5	3.6	3.5	412	.87
Aandacht media/vakbladen	2.6	2.6	2.5	396	1.11
Financiële situatie organisatie	2.6	2.9	2.5	459	4.03 *
Economische situatie Nederland	2.6	2.6	2.6	448	.69
CAO	2.8	2.6	2.8	404	-1.73
Vakbonden	2.9	2.9	3.0	350	-1.11
Beleid overheid	3.1	3.1	3.1	424	-.23

* $p < .05$

3.6 Beoordeling inzetbaarheid

Nadat organisaties het eigen beleid ter bevordering van de inzetbaarheid van medewerkers beoordeeld hadden is gevraagd naar

de huidige stand van zaken rond de inzetbaarheid van deze medewerkers. Het oordeel hierover is positief: ruim driekwart van de medewerkers wordt goed inzetbaar genoemd (tabel 3.12). Het oordeel over de kennis en vaardigheden van medewerkers om te kunnen worden ingezet bij andere taken of op een andere functie is wat minder positief. Men denkt dat ongeveer de helft van de medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden beschikt. Ook verwacht men dat ongeveer de helft bereid is om te worden ingezet op een andere functie of op andere taken. In de non-profitsector is men minder positief over die bereidheid dan in de profitsector. Van ongeveer de helft van de medewerkers wordt verwacht dat zij zowel bereid als in staat zijn om te worden ingezet op een andere functie of op andere taken. Wederom is men in de profitsector positiever dan in de non-profitsector. Wat betreft de inzetbaarheid over 5 jaar is men positief: verwacht wordt dat bij ongewijzigd beleid bijna driekwart van de medewerkers goed inzetbaar zal zijn.

Tabel 3.12: Medewerkers die goed inzetbaar zijn, naar sector (t-test, df = n-2)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	t
Algemene inzetbaarheid	78%	77%	79%	470	-.77
Kennis en vaardigheden voor andere functie/taken	46%	45%	46%	412	-.27
Bereid andere taken/functie	56%	45%	59%	402	4.52 *
Bereid en in staat andere tijden	51%	43%	54%	430	-2.45 *
Algemene inzetbaarheid over 5 jaar bij ongewijzigd beleid	71%	69%	72%	438	-.92

* $p < .05$

3.7 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken van een onderzoek naar de activiteiten die organisaties ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Voor het onderzoek zijn interviews gehouden onder een representatieve steekproef van 495 Nederlandse organisaties met 10 of meer medewerkers. We geven hier kort de belangrijkste bevindingen weer. In het hoofdstuk 7 worden deze bevindingen nader besproken. Er zal dan een relatie gelegd worden tussen de resultaten uit dit hoofdstuk, de resultaten van de in de volgende hoofdstukken te bespreken onderzoeken en resultaten van door anderen uitgevoerde onderzoeken naar inzetbaarheid.

Uit het onderzoek onder organisaties blijkt dat de meeste organisaties beschikken over verschillende curatieve maatregelen die genomen kunnen worden als een medewerker tijdelijk beperkt inzetbaar is, bijvoorbeeld door ziekte. In ten minste 80% van de organisaties kan op zo'n moment gezorgd worden voor extra begeleiding, er kan korter gewerkt worden of op aangepaste tijden, de taken kunnen worden aangepast en ook kan er een aanpassing van de werkplek plaatsvinden. Een tijdelijke functieverandering is in een beperkter deel van de organisaties mogelijk.

Ook rond duurzame inzetbaarheid worden verschillende maatregelen genomen. Veel voorkomende (ten minste 80% van de organisaties) maatregelen zijn het faciliteren van opleiding en training, bekend maken van interne vacatures, voorrang geven aan interne kandidaten bij vacatures, aandacht besteden aan inzetbaarheid tijdens functioneringsgesprekken, zorgen voor ergonomisch verantwoorde werkplekken en het voorkomen van overbelasting en/of een te hoge werkdruk. Maatregelen die het combineren van werk en zorg makkelijker maken blijken veel minder algemeen aanwezig: minder dan 50% van de organisaties beschikt over maatregelen rond langdurig zorgverlof en kinderopvang; maakt deeltijd mogelijk voor alle medewerkers; en zorgt voor flexibele werktijden die door de medewerker zelf zijn in te vullen. Vrouwen en ouderen lijken wat vaker dan gemiddeld gebruik te maken van de faciliteiten die geboden worden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, allochtonen en mensen met een deeltijdaanstelling maken wat minder gebruik van de faciliteiten.

Faciliteiten rond opleidingen en trainingen zijn meestal vooral gericht op de huidige functie of op een toekomstige functie binnen de organisatie. Het initiatief tot het volgen van een opleiding wordt vooral genomen door de medewerker zelf. Het lijkt er dus op dat de activiteiten zich beperken tot de inzetbaarheid binnen de organisatie, en niet gericht zijn op een brede inzetbaarheid. Ouderen, lager opgeleiden en deeltijders maken minder dan gemiddeld gebruik van de faciliteiten rond opleiding en training.

In de meeste organisaties wordt tijdens functioneringsgesprekken aandacht besteed aan de inzetbaarheid van medewerkers. Meestal worden daarbij concrete afspraken gemaakt, die ook in een volgend gesprek geëvalueerd worden. De belangrijkste gespreksonderwerpen tijdens deze gesprekken zijn de wensen rond opleiding en training. Daarnaast wordt vaak gesproken over de beste manier om de competenties van de medewerker zo goed mogelijk te benutten en te ontwikkelen. Over het combineren van zorg en werk wordt veel minder gesproken tijdens functioneringsgesprekken.

De belangrijkste reden om te werken aan inzetbaarheid is het goed willen zorgen voor het personeel. Het betrof hier een open vraag,

waarbij opviel dat zaken als de behoefte aan breed en flexibel inzetbare medewerkers, krapte op de arbeidsmarkt en CAO-afspraken veel minder vaak genoemd werden. Organisaties zien geen factoren die het werken aan de inzetbaarheid van medewerkers sterk belemmeren of bevorderen.

Over het algemeen is men zeer tevreden met de inzetbaarheid van medewerkers, volgens de respondenten is ruim driekwart van hun medewerkers goed inzetbaar. Deze inzetbaarheid blijkt dan wel 'smal' gedefinieerd, namelijk als inzetbaar op de huidige functie. De inzetbaarheid op andere taken of functies en andere tijden wordt lager ingeschat. Over de inzetbaarheid over 5 jaar is men wederom erg positief.

4 Onderzoek onder werknemers

Marja Willemsen, Sjiera de Vries, Marije Nuyens

4.1 Inleiding

Na de resultaten van het onderzoek onder organisaties bespreken we nu de resultaten van het onderzoek onder werknemers. Evenals in het vorige hoofdstuk bespreken we eerst de onderzoeksmethode, waarna we een overzicht geven van de onderzoeksresultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de belangrijkste resultaten van het gehele onderzoek onder werknemers. Een uitgebreide beschrijving van dit onderzoek is opgenomen in het rapport: Het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers: activiteiten van organisaties en medewerkers (De Vries, Willemsen, Gründemann en Nuyens, 2001).

4.2 Steekproef

In dit onderzoek wordt een beeld geschetst van de activiteiten die werknemers ondernemen om hun eigen inzetbaarheid te bevorderen en de redenen om actie te ondernemen. Ook is gevraagd naar een oordeel over de eigen inzetbaarheid nu en in de toekomst. Om deze gegevens te achterhalen is - in het voorjaar van 2000 - telefonisch een vragenlijst afgenomen bij een aselechte steekproef van 2000 werknemers (bij een respons van 37%).

Van de 2000 respondenten is 73% man en 27% vrouw (tabel 4.1). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar en ongeveer een derde heeft een opleiding op MBO-niveau afgerond. 8% van de respondenten valt in de categorie allochtonen. Hierbij is de definitie aangehouden die in de Wet Samen gehanteerd wordt:

‘een allochtoon is persoon die geboren is in, of waarvan ten minste één van de ouders geboren is in, Turkije, Marokko, Suriname, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid- of Midden-Amerika, Afrika of Azië, met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands-Indië. Molukse werknemers behoren wel tot de doelgroep.’

In tabel 4.1 zijn de hier besproken achtergrondgegevens weergegeven.

Tabel 4.1: Achtergrondkenmerken van de respondenten

Geslacht	
Man	73%
Vrouw	27%
Leeftijd	
15 tot en met 24 jaar	2%
25 tot en met 34 jaar	24%
35 tot en met 44 jaar	35%
45 tot en met 54 jaar	30%
55 jaar tot en met 64 jaar	9%
Opleiding	
Lagere school	3%
LBO/MAVO/VBO	23%
MBO/HAVO/VWO	37%
HBO/WO	38%
Afkomst	
Allochtoon	8%

Uit eerder onderzoek (de Feyter, Smulders & de Vroome, 2001) weten we dat de positie van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt aanzienlijk verschilt. Daarom worden in dit rapport de resultaten steeds uitgesplitst naar sekse.

4.3 Activiteiten rondom inzetbaarheid

In deze paragraaf bespreken we de activiteiten die de respondenten in de afgelopen vijf jaar hebben ondernomen om hun inzetbaarheid te bevorderen. We bespreken activiteiten op drie gebieden: mobiliteit (het veranderen van werkgever, functie en functie-inhoud); het volgen van opleidingen; en het verwerven van inzicht in de eigen arbeidsmarktpositie. We richten ons hierbij op activiteiten gedurende de afgelopen vijf jaar. Werknemers die minder dan vijf jaar werken is gevraagd naar de activiteiten die zij ondernomen hebben sinds ze aan het werk zijn.

Door te kijken naar een wat langere periode wordt een representatief beeld verkregen van de activiteiten die individuen ondernemen. De kans dat iemand in een kortere periode, bijvoorbeeld een jaar, verschillende activiteiten verricht is klein, terwijl kijken naar een langere periode, bijvoorbeeld 10 jaar, weinig inzicht geeft in de huidige inzetbaarheid van werknemers.

4.3.1 *Competenties en vaardigheden*

We onderscheiden twee manieren om te werken aan het verbeteren van de eigen competenties en vaardigheden. De eerste manier is mobiliteit: door het vervullen van verschillende functies en taken en het werken in verschillende organisaties, kunnen werknemers een brede ervaring opdoen. De tweede manier is het volgen van opleidingen en trainingen om de competenties en vaardigheden te verbeteren. Activiteiten op beide gebieden worden hieronder besproken.

Mobiliteit

Van alle respondenten is 32% in de afgelopen 5 jaar van werkgever veranderd. Dit is bij vrouwen vaker het geval dan bij mannen (41% vs. 29%). Ongeveer éénderde van de respondenten (30%) is in de afgelopen vijf jaar van functie veranderd binnen de organisatie waar hij of zij nu werkt.

Aan de 607 mensen die in de afgelopen vijf jaar van functie zijn veranderd binnen een organisatie is gevraagd om wat voor soort verandering het ging. De meeste mensen zeggen dat zij zijn doorgestroomd naar een functie op hoger niveau (tabel 4.2). Veranderingen naar een lager niveau komen veel minder voor, zeker bij mannen. Bij vrouwen is dit type verandering gebruikelijker. Mannen stromen vaker dan vrouwen door naar een hogere functie binnen de organisatie.

Tabel 4.2: Type functieverandering, naar sekse (n = 607)

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ²
Hoger niveau	60%	62%	54%	13.44*
Gelijk niveau	33%	33%	33%	
Lager niveau	7%	5%	13%	

* $p < .05$

Ten slotte zijn vragen gesteld over activiteiten die gericht zijn op het veranderen van functie-inhoud. 15% van de respondenten geeft aan dat er in de afgelopen 5 jaar niets is veranderd aan hun functie-inhoud, bij 85% is wel wat veranderd. Aan deze laatste groep is gevraagd aan te geven wat er in hun functie veranderd is. De meest genoemde veranderingen hebben te maken met een uitbreiding van de functie: meer verantwoordelijkheden (43%), meer taken (28%), meer technologie (17%). Een afname in taken, verantwoordelijkheden of technologie komt weinig voor (minder dan 4%).

Opleidingen

Naast het opdoen van een brede ervaring door het veranderen van werkgever, functie of taak, is ook het volgen van opleidingen een manier om de eigen inzetbaarheid te verbeteren. De meeste respondenten (79%) hebben in de afgelopen vijf jaar inderdaad een opleiding of training gevolgd. Bij mannen is dit percentage hoger dan bij vrouwen (81% vs. 75%). Driekwart van de mensen die in de afgelopen vijf jaar geen opleiding hebben gevolgd wilde dit ook niet (15% van het totale aantal respondenten).

Aan respondenten die wel scholing hadden willen volgen maar dit niet gedaan hebben is gevraagd waarom dit niet is gebeurd. Uit de antwoorden op deze open vraag blijkt dat tijdgebrek (25%) en gebrek aan mogelijkheden bij de organisatie (22%) de belangrijkste redenen zijn waarom mensen die wel een opleiding hadden willen volgen dit niet gedaan hebben.

Aan de mensen die wel een opleiding hebben gevolgd is gevraagd hoeveel dagen zij in de afgelopen vijf jaar hebben besteed aan het volgen van opleidingen en/of trainingen. Gemiddeld hebben de respondenten in de afgelopen vijf jaar 45 dagen aan opleidingen besteed, dus zo'n negen dagen per jaar. De meeste dagen zijn besteed aan opleidingen gericht op een specifieke functie (22 dagen). Algemeen vormende opleidingen worden het minst gevolgd (9 dagen).

Eénderde van de gevolgde opleidingen was verplicht. Niet-verplichte opleidingen worden meestal gevolgd op initiatief van de werknemer zelf (48%). Opvallend is de geringe rol van de afdeling P&O bij het initiëren van opleidingen: dit gebeurde bij slechts 3% van alle respondenten.

Opleidingen kunnen in de meeste gevallen onder werktijd gevolgd worden (75%) en in 92% van de gevallen is sprake van (mede-)financiering van opleidingen door de werkgever. In 73% van de gevallen is sprake van zowel het volgen van de opleiding onder werktijd als financiering door de werkgever. Bij het bieden van faciliteiten voor het volgen van opleidingen treedt overigens een duidelijk sekseverschil op: mannen blijken de opleidingen significant vaker onder werktijd te kunnen volgen (78% vs. 66% bij vrouwen). Ook wordt bij mannen de opleiding vaker gefinancierd door de werkgever dan bij vrouwen het geval is (94% vs. 87%).

Mensen die op eigen initiatief een opleiding volgen kunnen van minder faciliteiten gebruik maken dan mensen die een verplichte opleiding volgen: van de groep die op eigen initiatief een opleiding

volgde kon 11% van geen enkele faciliteit gebruik maken, van de groep die een verplichte opleiding volgde was dit 2%.

4.3.2 Kennis arbeidsmarktpositie

Naast competenties en vaardigheden is ook kennis van de eigen positie op de arbeidsmarkt van belang voor een goede inzetbaarheid. Ruim de helft van de respondenten (56%) heeft in de afgelopen drie maanden naar personeelsadvertenties heeft gekeken. Een vergelijkbaar aantal (59%) praat op het werk wel eens over de toekomstmogelijkheden *binnen* de organisatie. Over de toekomstmogelijkheden *buiten* de huidige organisatie wordt minder gesproken, slecht éénderde van de respondenten doet dit. Vrouwen praten minder over de mogelijkheden binnen de organisatie dan mannen. Bij de twee andere activiteiten is er geen verschil tussen mannen en vrouwen.

In totaal heeft 20% van de respondenten geen van de drie genoemde activiteiten verricht heeft. Nog eens 20% van de respondenten verrichtte alle drie de activiteiten. Gemiddeld ondernamen mannen iets meer activiteiten dan vrouwen, maar het verschil is erg klein ($T=2.12$, $df=1998$, $p \leq .05$).

Als er gesprekken gevoerd worden over toekomstmogelijkheden binnen de organisatie dan blijken die vooral te worden gevoerd met de leidinggevende en met collega's, terwijl men over mogelijkheden buiten de organisatie vooral praat met collega's (tabel 4.3).

Tabel 4.3: Personen met wie respondenten praten over toekomstmogelijkheden binnen de organisatie (meerdere antwoorden mogelijk)

	Mogelijkheden binnen de organisatie (n= 1171)	Mogelijkheden buiten de organisatie (n= 662)
Met direct leidinggevende	63%	31%
Met management	16%	8%
Met p&o	10%	7%
Met collega's	49%	67%
Met anderen	2%	13%

Bij de gesprekken over toekomstmogelijkheden *buiten* de organisatie is gevraagd wie het initiatief neemt tot gesprekken. Dit blijkt meestal de persoon zelf te zijn (60%).

4.4 Bevorderende en belemmerende factoren

Zowel de mate waarin werknemers aan hun inzetbaarheid werken als de mate van inzetbaarheid zelf, worden beïnvloed door verschillende factoren zoals bijvoorbeeld het belang dat men hecht aan werk, de mate waarin de omgeving iemand stimuleert om te werken aan de eigen inzetbaarheid en de mogelijkheden die de werkgever biedt om de inzetbaarheid te bevorderen. In deze paragraaf bespreken we de antwoorden van respondenten op vragen over de invloed van deze onderwerpen.

4.4.1 Motieven

Aan de respondenten is gevraagd wat zij belangrijk vinden van werk, wat hen motiveert. Er werden 13 onderwerpen genoemd, en van elk onderwerp konden de respondenten op een vijfpuntsschaal het belang aangeven. In tabel 4.4 zien we dat bijna alle genoemde onderwerpen belangrijk gevonden worden: met uitzondering van 2 onderwerpen liggen de scores steeds boven het schaalgemiddelde van 3. De uitzonderingen zijn het regelmatig veranderen van functie en het regelmatig veranderen van werkgever, dit vindt men niet belangrijk. Toch is men ook hier niet ronduit negatief, de score wijst eerder op onverschilligheid.

Tabel 4.4: Motieven^a, naar sekse

Motief	Totaal	Mannen	Vrouwen	t	
Combinatie werk en privé-leven	4,2	4,2	4,4	-4.75	*
Uitdaging	4,2	4,2	4,1	2.39	*
Regelmatig iets nieuws leren in werk	4,2	4,2	4,2	-.67	
Salaris	4,1	4,1	4,0	4.72	*
Secundaire arbeidsvoorwaarden	4,0	4,0	3,9	1.01	
Opleidingsmogelijkheden	3,7	3,8	3,7	2.13	*
Werkdruk	3,7	3,6	4,0	-6.67	*
Carrièremogelijkheden/loopbaanperspectief	3,5	3,6	3,3	5.32	*
Flexibele werktijden	3,5	3,4	3,8	-7.23	*
Reistijd	3,4	3,3	3,6	-5.44	*
Mogelijkheid tot deeltijdwerk	3,2	2,9	4,0	-20.12	*
Regelmatig van functie veranderen	2,8	2,8	2,8	.37	
Regelmatig van werkgever veranderen	2,3	2,3	2,3	-1.72	

^a 5-punts schaal, 1 = helemaal niet belangrijk, 5 = heel belangrijk

* $p < 0.05$

Hoewel men over beide onderwerpen die te maken hebben met mobiliteit dus licht negatief oordeelt, worden de overige onderwerpen allemaal belangrijk gevonden. Het kunnen combineren van werk en privé-leven wordt het belangrijkste gevonden, met name door vrouwen. Mannen vinden uitdaging net iets belangrijker voor een prettige werksituatie. Een derde erg belangrijk onderwerp, voor zowel mannen als vrouwen, is het regelmatig nieuwe dingen leren.

We hebben al gezien dat vrouwen meer dan mannen belang hechten aan het kunnen combineren van hun werk en privé-leven, terwijl mannen meer belang hechten aan uitdagingen in het werk. De tabel laat zien dat mannen ook meer belang hechten aan het salaris, de opleidingsmogelijkheden en de carrièremogelijkheden die bij een bepaalde functie horen. Vrouwen hechten meer dan mannen aan (een niet te grote) werkdruk, flexibele werktijden, (beperkte) reistijd en de mogelijkheid om in deeltijd te werken. Deze onderwerpen zijn nauw gerelateerd aan het combineren van werk en privé-leven. De onderwerpen die mannen belangrijker vinden hebben vooral betrekking op de inhoud van het werk en de perspectieven die het werk biedt.

Ten slotte is aan de respondenten gevraagd hoe belangrijk ze het vinden om aan hun eigen inzetbaarheid te werken. De antwoorden laten zien dat men hieraan groot belang hecht: 91% van de respondenten vindt dit belangrijk of heel belangrijk. Hierin is geen verschil tussen mannen en vrouwen ($t = -.95$, ns).

4.4.2 *Stimulerende omgeving*

Een volgende factor die mogelijk de inzetbaarheid van werknemers beïnvloedt is de mate waarin zij door hun omgeving gestimuleerd worden om aan hun inzetbaarheid te werken. Tabel 4.5 laat zien dat een groot deel van de respondenten gestimuleerd wordt om aan hun inzetbaarheid te werken. Dit gebeurt vooral door de partner en de leidinggevende, maar ook collega's en vrienden spelen een belangrijke rol. Opvallend is dat slechts een kwart van de respondenten aangeeft gestimuleerd te worden door de personeelsafdeling van de organisatie waar zij werken. Indien gezegd wordt dat men nog door anderen dan de genoemde personen gesteund wordt betreft dit in 63% van de gevallen stimulans door familieleden. Vrouwen worden wat vaker gestimuleerd om aan hun inzetbaarheid te werken door collega's, door vrienden en door anderen, mannen worden wat vaker gestimuleerd door pz/p&o-medewerkers.

Tabel 4.5: Stimulering om aan inzetbaarheid te werken, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ²
Partner	64%	64%	64%	.00
Leidinggevende	61%	61%	61%	.02
Collega's	56%	54%	60%	5.26 *
Vrienden	44%	40%	54%	32.96 *
Pz/p&o-medewerkers in organisatie	25%	26%	21%	5.95 *
Anderen	15%	12%	21%	23.31 *

* $p < 0.05$

4.4.3 *Faciliteiten werkgever*

De inzetbaarheid van werknemers wordt niet alleen beïnvloed door de activiteiten en eigenschappen van de werknemer zelf, maar ook door de faciliteiten die de werkgever biedt rond inzetbaarheid. Om inzicht te krijgen in deze faciliteiten zijn hierover vragen gesteld. Daarbij is, evenals in het onderzoek onder werkgevers, een onderscheid gemaakt tussen curatieve faciliteiten die geboden worden bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid, bijvoorbeeld als gevolg van ziekte, en preventieve faciliteiten die gericht zijn op verbetering van de algehele inzetbaarheid. Ten slotte is ook gevraagd naar het belang dat de organisatie volgens de respondent hecht aan het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers.

Curatieve maatregelen

Er zijn vragen gesteld over vijf faciliteiten die kunnen worden ingezet bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid. De meeste respondenten blijken van de genoemde faciliteiten gebruik te kunnen maken (tabel 4.6). Zij kunnen bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid extra begeleiding krijgen, minder werken, op andere tijden werken, andere taken en functies uitoefenen en op een andere plek werken. Mannen kunnen vaker dan vrouwen gebruik maken van de mogelijkheid om hun taken, functies of werkplek aan te passen.

Tabel 4.6: Aanwezigheid curatieve maatregelen, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ²
Extra begeleiding	73%	73%	75%	.46
Korter werken	86%	86%	86%	.05
Aanpassing werktijden	82%	82%	82%	.00
Aanpassing taak of functie	81%	83%	78%	5.44 *
Aanpassing werkplek	75%	77%	71%	7.42 *

* $p < 0.05$

Preventieve maatregelen

In tabel 4.7 zien we dat ook preventieve maatregelen, bedoeld om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, ruim aanwezig zijn: van zes van de negen genoemde faciliteiten geeft ten minste 70% van de respondenten aan dat ze aanwezig zijn. Uitzonderingen zijn de mogelijkheid om zelf de begin- en eindtijden van het werk te bepalen (flexibele werktijden), het doorstromen naar een lagere functie en de aanwezigheid van een loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum. Van deze laatste faciliteit kan zelfs minder dan de helft van de respondenten gebruik maken.

Tabel 4.7: Aanwezigheid preventieve maatregelen, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ²
Horizontale doorstroom	74%	76%	69%	10.73 *
Verticale doorstroom hogere functie	78%	81%	71%	24.89 *
Verticale doorstroom lagere functie	61%	64%	53%	17.62 *
Voorkeur interne kandidaten	77%	77%	78%	0.20
Opleidingen en trainingen	94%	95%	92%	5.34 *
Loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum	37%	39%	33%	4.96 *
Voorzieningen langdurig zorgverlof	87%	86%	88%	1.55
Deeltijd werken	80%	74%	96%	95.39 *
Flexibele werktijden eigen keus	63%	63%	60%	1.31

* $p < 0.05$

Voor vrouwen blijkt het veel vaker mogelijk om in deeltijd te werken dan voor mannen. Mannen kunnen daarentegen vaker doorstromen naar een andere functie. Dit geldt voor functies op hoger, lager en gelijk niveau. Ook kunnen mannen vaker opleidingen volgen en gebruik maken van een loopbaanadviseur/mobiliteits-centrum.

Ten slotte zijn nog twee algemene vragen gesteld over wat werkgevers doen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Tabel 4.8 laat zien dat de respondenten denken dat hun werkgevers het bevorderen van inzetbaarheid belangrijk tot heel belangrijk vinden, maar niet echt veel doen om de inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen. Vrouwen zijn positiever over de activiteiten van de werkgever dan mannen.

Tabel 4.8: Oordeel over activiteiten organisatie, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	t
Activiteit organisatie rond bevorderen inzetbaarheid ^a	2.7	2.6	2.8	-2.29 *
Belang organisatie bij bevorderen inzetbaarheid ^b	1.9	1.9	1.9	-1.15

^a 5-punts schaal, 1 = heel veel, 5 = heel weinig

^b 5-punts schaal, 1 = heel belangrijk, 5 = heel onbelangrijk

* $p < 0.05$

4.5 Inzetbaarheid

In deze paragraaf bespreken we hoe het staat met de inzetbaarheid van de respondenten. Het gaat hierbij om hun eigen beoordeling van die inzetbaarheid. De opzet van het onderzoek laat geen objectieve beoordeling van de inzetbaarheid toe.

De inzetbaarheid wordt bepaald wordt beoordeeld op vier aspecten:

- competenties en vaardigheden;
- het vermogen om die competenties en vaardigheden in te zetten (gezien iemands gezondheid en thuissituatie);
- de bereidheid om de competenties en vaardigheden in te zetten;
- kennis van de eigen positie op de arbeidsmarkt.

4.5.1 Competenties en vaardigheden

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre ze beschikken over de competenties en vaardigheden om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te oefenen en om over te stappen naar een andere organisatie. Tabel 4.9 laat zien dat de respondenten hun competenties en vaardigheden positief inschatten op beide vragen. Vrouwen zijn wat minder positief over hun vermogen om andere taken of een andere functie te verrichten in de eigen organisatie.

Tabel 4.9: Beoordeling eigen competenties en vaardigheden, naar sekse

	goed toe in staat		redelijk toe in staat		enigszins toe in staat		bijna niet toe in staat		helemaal niet toe in staat	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
Vermogen gezien kennis en vaardigheden										
Binnen uw organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren	78%	69%	13%	15%	4%	6%	2%	4%	3%	6%
Naar een andere organisatie over te stappen	79%	77%	11%	12%	4%	4%	2%	3%	4%	5%
Vermogen gezien fysieke en psychische gezondheid										
Binnen uw organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren	87%	81%	7%	9%	2%	3%	1%	3%	2%	4%
Naar een andere organisatie over te stappen	84%	79%	6%	6%	3%	3%	2%	4%	5%	7%
Te verhuizen voor uw werk	64%	53%	7%	6%	5%	3%	6%	9%	18%	30%
Buiten werktijd een opleiding of cursus te volgen	79%	70%	7%	9%	4%	6%	3%	4%	7%	11%
Op andere tijden te gaan werken	73%	65%	7%	9%	6%	4%	4%	6%	10%	17%
Meer uren te gaan werken	56%	46%	8%	7%	7%	4%	7%	10%	23%	33%
Op wisselende tijden te gaan werken	70%	64%	9%	9%	5%	4%	4%	5%	12%	18%

Vermogen gezien thuisituatie										
Te verhuizen voor uw werk										
Buiten werktijd een opleiding of cursus te volgen	45%	36%	11%	7%	9%	5%	10%	10%	25%	43%
Op andere tijden te gaan werken	71%	66%	12%	11%	5%	7%	5%	5%	8%	11%
Meer uren te gaan werken	62%	56%	12%	11%	8%	6%	6%	7%	12%	20%
Op wisselende tijden te gaan werken	47%	40%	9%	7%	9%	6%	9%	9%	25%	37%
	61%	54%	11%	10%	9%	5%	6%	8%	13%	23%

4.5.2 *Vermogen*

Gezondheid (fysiek en psychisch)

Vervolgens is gevraagd in hoeverre de respondenten inzetbaar zijn gezien hun fysieke en psychische gezondheid. Tabel 4.9 laat zien dat men ook over dit aspect van de eigen inzetbaarheid positief is. Over de mogelijkheden om meer uren te gaan werken en te verhuizen is men wat minder positief. Vrouwen zijn op alle gezondheidsaspecten minder positief dan mannen.

Thuisituatie

Het tweede aspect van het vermogen betreft de thuisituatie. We zien in tabel 4.9 dat de thuisituatie wat meer belemmeringen meebrengt dan de gezondheid. Voor het volgen van opleidingen buiten werktijd lijkt de thuisituatie het minst belemmerend, verhuizen en meer uren werken zijn ook hier het lastigst te realiseren. Ook hier zijn vrouwen minder positief over hun vermogen dan mannen.

4.5.3 *Bereidheid*

Om werkelijk inzetbaar te zijn moeten competenties en vaardigheden niet alleen aanwezig zijn, men moet ook bereid zijn om ze in te zetten. Tabel 4.10 laat zien dat de bereidheid over het algemeen wat lager is dan de eerder gepresenteerde scores over het vermogen. Met andere woorden: veel respondenten zijn wel in staat tot een brede inzetbaarheid, maar zijn niet bereid de daarbij behorende stappen te zetten. Ook hier is men het minst positief over verhuizen en meer uren werken. Vrouwen zijn in de meeste gevallen minder bereid tot brede inzetbaarheid dan mannen.

Tabel 4.10: Beoordeling bereidheid, naar sekse

Bereidheid om:	Helemaal toe bereid		toe bereid		Enigszins toe bereid		Niet toe bereid		Helemaal niet toe bereid	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
Binnen uw organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren	42%	36%	35%	32%	11%	14%	7%	12%	4%	6%
Naar een andere organisatie over te stappen	26%	25%	30%	30%	15%	14%	20%	19%	9%	12%
Te verhuizen voor uw werk	11%	5%	15%	11%	19%	13%	28%	34%	27%	37%
Buiten werktijd een opleiding of cursus te volgen	32%	31%	41%	36%	12%	17%	9%	10%	6%	6%
Op andere tijden te gaan werken	23%	22%	35%	31%	16%	16%	17%	19%	9%	12%
Meer uren te gaan werken	14%	12%	21%	17%	14%	12%	30%	32%	21%	27%
Op wisselende tijden te gaan werken	24%	19%	33%	33%	16%	14%	17%	20%	10%	14%
Zelf een opleiding of cursus te betalen	14%	14%	32%	31%	24%	23%	21%	20%	10%	12%

4.5.4 *Inzicht in de arbeidsmarkt*

Het vierde element van inzetbaarheid is het inzicht in de eigen kansen op de arbeidsmarkt. De meeste respondenten geven aan dat ze een goed beeld hebben van de mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor mensen met hun kennis en ervaring (78%) en dat ze weten welke eisen werkgevers stellen in hun branche (90%). De antwoorden van mannen en vrouwen verschillen hierbij niet.

4.5.5 *Eigen inzetbaarheid nu en in de toekomst*

Naast vragen over aspecten van inzetbaarheid is ook aan de respondenten gevraagd een algemeen oordeel te geven over de eigen inzetbaarheid op dit moment en de verwachting omtrent de eigen inzetbaarheid over vijf jaar. De antwoorden op deze vragen zijn samengevat in tabel 4.11 en tabel 4.12. We zien daar dat vrijwel alle respondenten hun eigen inzetbaarheid goed noemen. De inschatting van de situatie over vijf jaar verschilt nauwelijks van de inschatting van de huidige situatie. Opvallend is dat vrouwen iets minder positief zijn dan mannen in hun inschatting van de huidige inzetbaarheid, terwijl hun inschatting van de eigen inzetbaarheid over vijf jaar juist iets positiever is dan die van mannen. Mannen verwachten nauwelijks een verandering, vrouwen zien een verbetering in de toekomst.

Tabel 4.11: Inschatting eigen inzetbaarheid, naar sekse

		Totaal	Mannen	Vrouwe n	Chi ²
Fysieke gezondheid	Goed	90%	92%	87%	15.58 *
	Beperkt	7%	7%	9%	
	Slecht	3%	2%	5%	
Psychische gezondheid	Goed	94%	95%	94%	1.76
	Beperkt	4%	4%	4%	
	Slecht	1%	1%	2%	
Thuisituatie	Goed	95%	96%	90%	37.23 *
	Beperkt	4%	3%	9%	
	Slecht	1%	1%	2%	

* $p < 0.05$

Tabel 4.12: Inschatting eigen inzetbaarheid over vijf jaar, naar sekse

		Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df=2)
Fysieke gezondheid	Goed	92%	92%	94%	2.70
	Beperkt	7%	9%	7%	
	Slecht	1%	1%	1%	
Psychische gezondheid	Goed	94%	94%	94%	7.29
	Beperkt	4%	5%	2%	
	Slecht	1%	1%	0%	
Thuisituatie	Goed	96%	96%	96%	0.95
	Beperkt	3%	3%	4%	
	Slecht	1%	1%	0%	

* $p < 0.05$

4.6 Specifieke groepen

Evenals in het onderzoek onder organisaties is gekeken of de inzetbaarheid en de activiteiten rond inzetbaarheid van verschillende specifieke groepen (ouderen, jongeren, lager opgeleiden en allochtonen; een uitsplitsing naar sekse is bij de reguliere analyses al gemaakt) afwijken van het gemiddelde. Het voert hierbij te ver om dit voor alle analyses te doen. We beperken ons dan ook tot de belangrijkste. Zo is allereerst gekeken of er verschillen zijn in *mobilititeit*: is men in de afgelopen 5 jaar tenminste één maal van functie veranderd en is men in deze tijd tenminste één maal van werkgever veranderd. Veranderingen in functie-inhoud hebben we buiten beschouwing gelaten omdat dit betrekkelijk weinig extra informatie oplevert: functieveranderingen hebben bij 85% van de werknemers plaatsgevonden. Behalve naar mobiliteit is ook gekeken naar *opleidingen*. We beperken ons daarbij tot het aantal opleidingsdagen dat men gevolgd heeft, zonder een uitsplitsing te maken naar type opleiding. Ten slotte is ook gekeken naar de activiteiten om *zicht te krijgen op de eigen positie op de arbeidsmarkt*. Hierbij is gekeken hoeveel van de drie genoemde activiteiten men in de afgelopen vijf jaar ondernomen heeft.

Tabel 4.13 laat zien dat mensen van 50 jaar en ouder minder van functie veranderen dan mensen onder de 50. Mensen met een lagere opleiding veranderen even vaak van functie als mensen met een middelbare opleiding, maar minder vaak dan mensen met een hogere opleiding. Er zijn geen verschillen in de mate van functieverandering tussen allochtonen en autochtonen.

Tabel 4.13 : Functieveranderingen in de afgelopen 5 jaar, specifieke groepen

	Niet van functie veranderd	Wel van functie veranderd	Chi ²
Totaal	68%	32%	
Leeftijd			
tot en met 34 jaar	64%	36%	31.48 *
35 tot en met 49 jaar	66%	34%	
50 jaar en ouder	80%	20%	
Opleiding			
Lager	72%	28%	15.25 *
Middelbaar	71%	29%	
Hoger	63%	37%	
Afkomst			
Allochtoon	61%	39%	3.76
Autochtoon	69%	31%	

* p < 0.05

Jongeren en allochtonen veranderen vaker van werkgever dan mensen boven de 35 en autochtonen (tabel 4.13). Er is geen verschil tussen mensen met verschillende opleidingsniveaus in het al dan niet veranderen van werkgever.

Tabel 4.14 : Verandering werkgever in de afgelopen 5 jaar, specifieke groepen

	Niet van werkgever veranderd	Wel van werkgever veranderd	Chi ²
Totaal	68%	32%	
Leeftijd			
tot en met 34 jaar	46%	54%	176.22 *
35 tot en met 49 jaar	72%	28%	
50 jaar en ouder	84%	16%	
Opleiding			
Lager	71%	29%	2.44
Middelbaar	67%	33%	
Hoger	67%	33%	
Afkomst			
Allochtoon	58%	42%	7.72 *
Autochtoon	69%	31%	

* p < 0.05

Tabel 4.15 laat zien dat ouderen minder opleidingsdagen volgen. Mensen van verschillende opleidingsniveaus verschillen niet in het aantal opleidingsdagen, en er is ook geen verschil tussen allochtonen en autochtonen. Ouderen zijn ook minder actief bezig met het bepalen van de eigen positie op de arbeidsmarkt (tabel 4.16). Dit geldt ook voor lager opgeleiden. De activiteiten van allochtonen en autochtonen verschilt wederom niet.

Tabel 4.15 : Activiteiten opleiding in de afgelopen 5 jaar, specifieke groepen

	Aantal opleidingsdagen	
Totaal	35	
Leeftijd		
tot en met 34 jaar	45	F = 7.61 *
35 tot en met 49 jaar	36	
50 jaar en ouder	22	
Opleiding		
Lager	30	F = 1.49
Middelbaar	39	
Hoger	35	
Afkomst		
Allochtoon	38	t = 1.36
Autochtoon	34	

* $p < 0.05$

Tabel 4.16 : Activiteiten arbeidsmarktpositie in de afgelopen 3 maanden, specifieke groepen

	Aantal activiteiten zicht op arbeids- marktpositie (max.3)	
Totaal	1.47	
Leeftijd		
tot en met 34 jaar	1.70	F = 67.55 *
35 tot en met 49 jaar	1.56	
50 jaar en ouder	1.00	
Opleiding		
Lager	1.22	F = 24.61 *
Middelbaar	1.50	
Hoger	1.62	
Afkomst		
Allochtoon	1.47	t = .02
Autochtoon	1.47	

* $p < 0.05$

Behalve naar de activiteiten rond inzetbaarheid is ook gekeken of de inzetbaarheid zelf (zoals beoordeeld door de respondent) bij specifieke groepen afwijkt van het gemiddelde. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in de tabellen 4.17, 4.18 en 4.19. We zien daar dat de inzetbaarheid gezien de eigen fysieke gezondheid bij ouderen en lager opgeleiden inderdaad minder is dan gemiddeld (tabel 4.17). Bij jongeren en allochtonen is de fysieke gezondheid geen belemmering voor de inzetbaarheid. De inzetbaarheid gezien de psychische gezondheid is minder goed bij ouderen, lager opgeleiden en allochtonen, maar niet bij jongeren (tabel 4.18). De thuissituatie is voor geen van de groepen een belemmerende factor (tabel 4.19).

Tabel 4.17: Inschatting eigen inzetbaarheid gezien fysieke gezondheid, specifieke groepen

	Goed	Beperkt/slecht	Chi ²
Totaal	90%	10%	
Leeftijd			
tot en met 34 jaar	91%	9%	9.33 *
35 tot en met 49 jaar	92%	8%	
50 jaar en ouder	87%	13%	
Opleiding			
Lager	87%	13%	18.92 *
Middelbaar	89%	11%	
Hoger	94%	6%	
Afkomst			
Allochtoon	88%	12%	.96
Autochtoon	91%	10%	

* $p < 0.05$

Tabel 4.18: Inschatting eigen inzetbaarheid gezien psychische gezondheid, specifieke groepen

	Goed	Beperkt/slecht	Chi ²
Totaal	94%	6%	
Leeftijd			
tot en met 34 jaar	95%	5%	6.10 *
35 tot en met 49 jaar	95%	5%	
50 jaar en ouder	92%	8%	
Opleiding			
Lager	93%	7%	6.79 *
Middelbaar	94%	6%	
Hoger	96%	4%	
Afkomst			
Allochtoon	91%	9%	4.39 *
Autochtoon	95%	5%	

* $p < 0.05$

Tabel 4.19: Inschatting eigen inzetbaarheid gezien thuissituatie, specifieke groepen

	Goed	Beperkt/slecht	Chi ²
Totaal	95%	5%	
Leeftijd			
tot en met 34 jaar	95%	5%	1.34
35 tot en met 49 jaar	94%	6%	
50 jaar en ouder	96%	4%	
Opleiding			
Lager	96%	5%	1.25
Middelbaar	94%	6%	
Hoger	94%	6%	
Afkomst			
Allochtoon	93%	7%	.53
Autochtoon	95%	5%	

* $p < 0.05$

4.7 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken van een onderzoek onder werknemers naar hun activiteiten om de eigen inzetbaarheid te

bevorderen. Voor het onderzoek zijn telefonische interviews uitgevoerd met 2000 werknemers.

In hoofdstuk 2 zijn vier aspecten van inzetbaarheid onderscheiden:

1. competenties en vaardigheden;
2. bereidheid om deze competenties en vaardigheden in te zetten;
3. kennis van de eigen positie op de arbeidsmarkt;
4. voldoende gezondheid en welbevinden.

Om de eigen inzetbaarheid te bevorderen kunnen werknemers acties ondernemen op het eerste en het derde aspect. Het tweede en het vierde aspect van inzetbaarheid worden in dit onderzoek als gegeven beschouwd.

In dit onderzoek is gekeken naar twee manieren om de eigen *competenties en vaardigheden* te verbeteren: mobiliteit en het volgen van opleidingen. Onder mobiliteit wordt daarbij verstaan het veranderen van organisatie, functie of functie-inhoud. Het effect van mobiliteit is een bredere ervaring, en daarmee ook verbreding van de competenties en vaardigheden. Hetzelfde kan bereikt worden door het volgen van opleidingen of trainingen.

Uit de resultaten van ons onderzoek blijkt dat de functie-inhoud in de afgelopen vijf jaar bij het overgrote deel van de respondenten veranderd is. Het ging hierbij vrijwel steeds om een uitbreiding van de inhoud van de functie. Wat betreft de overige veranderingen valt op dat bijna de helft van de respondenten al tenminste vijf jaar dezelfde functie vervult en bij dezelfde werkgever werkt. Acht procent van de respondenten is zowel van werkgever als functie veranderd, bij de overige respondenten was sprake van één van deze veranderingen. We kunnen uit deze cijfers concluderen dat veranderingen van functie-inhoud vrij algemeen zijn, maar veranderingen van functie of organisatie veel minder vaak voorkomen.

Scholing, de tweede manier om de competenties en vaardigheden uit te breiden, komt zeer algemeen voor. Vrijwel alle respondenten hebben in de afgelopen vijf jaar scholing gevolgd, gemiddeld gedurende 45 dagen. Het ging daarbij vrijwel steeds om opleidingen gericht op een specifieke functie. Algemene opleidingen, die vaak een belangrijke verbreding van de inzetbaarheid betekenen, komen minder vaak voor. Veel opleidingen waren bovendien verplicht. Bij de niet-verplichte opleidingen lag het initiatief voor het volgen van scholing meestal bij de respondent zelf.

Een aanzienlijk deel van de respondenten oriënteert zich actief op de *eigen positie op de arbeidsmarkt*. Zo heeft ruim de helft van de respondenten in de afgelopen drie maanden naar personeelsadvertenties gekeken, en heeft een ongeveer even grote groep met anderen gesproken over toekomstmogelijkheden binnen de eigen organisatie. Een kleiner deel heeft gesproken over

mogelijkheden buiten de organisatie. Slechts 20% van de respondenten heeft geen van de genoemde activiteiten ondernomen.

Behalve naar de activiteiten die werknemers ondernemen om hun inzetbaarheid te bevorderen is ook gekeken naar factoren die het ondernemen van dergelijke activiteiten kunnen bevorderen of belemmeren. Daarbij is onder andere gekeken wat men belangrijk vindt bij een baan. Uit de resultaten blijkt dat zowel mannen als vrouwen vinden dat het kunnen combineren van werk en privé en het hebben van uitdagingen de belangrijkste kenmerken zijn van een aantrekkelijke functie. Voor vrouwen is de combinatie werk/privé het belangrijkste, mannen hechten meer aan het hebben van uitdagingen. Ook bij de andere kenmerken treden verschillen op tussen mannen en vrouwen. Vrouwen lijken meer belang te hechten aan de kenmerken die het combineren van werk en zorgtaken makkelijker maken, mannen zijn vooral geïnteresseerd in de inhoud van het werk en de perspectieven die het werk biedt. Het overgrote deel van de respondenten vindt het verder (erg) belangrijk om aan de eigen inzetbaarheid te werken. Er is geen verschil tussen mannen en vrouwen in hoe belangrijk men het werken aan inzetbaarheid vindt, maar mannen stellen blijkbaar meer eisen aan de inhoud van het werk, vrouwen aan de randvoorwaarden rond het werk.

Werken aan de eigen inzetbaarheid kan ook gestimuleerd worden door de omgeving. Dit gebeurt inderdaad bij een groot deel van de respondenten. De stimulans is vooral afkomstig van de partner, de leidinggevende en collega's.

De inzetbaarheid van werknemers wordt niet alleen beïnvloed door henzelf, maar ook door de faciliteiten die de werkgever biedt. Het grootste deel van de respondenten kan beschikken over de vijf door ons bevraagde curatieve faciliteiten bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid en over zes van de negen genoemde preventieve faciliteiten om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Werknemers denken dat het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie zeker belangrijk gevonden wordt, maar vinden dat de organisatie slechts beperkt actief is om daadwerkelijk iets te doen om de inzetbaarheid te bevorderen.

De respondenten zijn positief over hun competenties en vaardigheden. Ook schatten zij hun vermogen om hun competenties en vaardigheden in te zetten positief in. Gezondheid en thuissituatie worden niet als belemmering ervaren. Over het vermogen om meer uren te gaan werken en om te verhuizen is men het minst positief, zowel de eigen gezondheid als de thuissituatie lijken hier minder ruimte te bieden. De bereidheid om breed en flexibel inzetbaar te zijn is over het algemeen wat lager dan de eerder gepresenteerde scores over het vermogen.

Ook hier zijn de scores over verhuizen en meer uren werken het minst positief. De respondenten rapporteren Ten slotte dat ze een goed inzicht hebben in de eigen kansen op de arbeidsmarkt en in de eisen die op de arbeidsmarkt gesteld worden.

De respondenten zijn niet alleen positief over hun huidige inzetbaarheid maar zij verwachten ook dat hun inzetbaarheid over vijf jaar nog goed zal zijn. De fysieke en psychische gezondheid en de thuissituatie worden door slechts een klein deel van de respondenten als belemmerend gezien.

Uit een uitsplitsing van de resultaten blijkt dat de mate waarin werknemers uit een aantal specifieke groepen activiteiten ondernemen rond hun inzetbaarheid afwijken van het gemiddelde. Met name vrouwen en ouderen blijken minder activiteiten te ondernemen. Opvallend is dat zowel vrouwen als allochtonen vaker dan gemiddeld van werkgever veranderen, maar minder vaak dan gemiddeld van functie. Mogelijk betekent dit dat de kansen van deze groepen binnen organisaties minder gunstig zijn en dat ze daarom zoeken naar meer kansen in andere organisaties. Een andere reden kan zijn dat zij minder vaak een vaste baan hebben en daarom vaker een overstap naar een andere organisatie (moeten) maken. Verder valt op dat vrouwen, ouderen en lager opgeleiden elk op twee van de drie maten van inzetbaarheid lager scoren dan gemiddeld. Bij allochtonen is dit het geval bij één van de maten, terwijl jongeren zichzelf bij geen enkele maat vaker dan gemiddeld als minder goed inzetbaar zien.

5 Praktijkvoorbeelden

Pim Piek, Marije Nuyens, Yvon van Noort

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden vijf praktijkvoorbeelden beschreven van organisaties die op een opvallende manier bezig zijn te werken aan de inzetbaarheid van medewerkers. Dat wil zeggen dat zij hierin verder gaan dan trainen/opleiden van hun werknemers en zorgen voor een gevarieerde werkervaring. Met het documenteren van de vijf praktijkvoorbeelden willen we werkgevers en werknemers duidelijk maken dat een goed inzetbaarheidbeleid van groot belang is voor een gezonde economische positie en dus voor de continuïteit van bedrijven. Immers, beleid gericht op duurzame inzetbaarheid draagt bij aan het principe van ‘de juiste man op de juiste plaats’ en het inzetbaar houden van personeel vermindert problemen op de arbeidsmarkt.

De bedoeling van de cases is dat ze de lezer enthousiast maken en bijdragen aan de erkenning dat het noodzakelijk is om vanuit een breder perspectief naar de inzetbaarheid van medewerkers te kijken. We hopen met de cases andere organisaties van ideeën te voorzien. De gedocumenteerde voorbeelden zijn succesvol gebleken als het gaat om het beheersen van verzuim, in-, uit- en doorstroom en de daarmee gepaard gaande kosten.

Voordat de afzonderlijke cases beschreven worden, volgt nu een toelichting op de methode van onderzoek, de wijze waarop de cases geselecteerd zijn en de opbouw van de beschrijvingen.

5.2 Methode

5.2.1 *Selectie van de organisaties*

De voorbeeldbedrijven zijn afkomstig uit diverse sectoren van de arbeidsmarkt en kennen een variëteit in problematiek en aanpak. Naar deze variëteit is bewust gestreefd om de diverse beleidsmogelijkheden aan bod te laten komen. De voorbeelden in dit hoofdstuk laten zien dat in elke organisatie, los van de sector of de grootte, verschillende mogelijkheden aanwezig zijn om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Voor de selectie van de bedrijven is gebruik gemaakt van bedrijvenbestanden van TNO Arbeid, van de 'Kroon op het Werk' van de Commissie Arbeidsgehandicapten & Werk en van recente publicaties over employability en duurzame inzetbaarheid in vakbladen.

Uiteindelijk zijn vijf voorbeeldbedrijven geselecteerd op basis van het beleid dat zij op het gebied van inzetbaarheid (of onderdelen daarvan) uitvoeren. Hiermee is niet gezegd dat de gekozen voorbeeldbedrijven in het algemeen als 'koploper' gezien kunnen worden. Zij zijn voor dit boek uitgekozen, op grond van hun inspanningen om medewerkers aan het werk te krijgen en te houden en de opvallende resultaten (in vergelijking met andere organisaties uit de betreffende sector) die zij hiermee geboekt hebben. Daarom vervullen deze organisaties op het gebied van inzetbaarheid een voorbeeldfunctie.

De beschrijvingen zijn tot stand gekomen op basis van individuele interviews met vertegenwoordigers van het lijnmanagement, de staf en met medewerkers (ondernemingsraad). Deze interviews hebben plaatsgevonden in 2000.

Voor de beschrijvingen wordt dus uitgegaan van een intersubjectief beeld, waar – in de vorm van korte beschouwingen aan het eind van ieder voorbeeld – een objectivering vanuit de TNO Arbeid-visie bij is aangebracht.

5.2.2 *Opbouw van de case-beschrijvingen*

De voorbeelden worden allemaal op een vergelijkbare wijze 'in beeld' gebracht, via beschrijvingen van:

1. Het bedrijf: een globale typering van het bedrijf;
2. De mensen: de personeelssamenstelling;
3. De visie: de beleidsintenties en onderliggende ideeën ten aanzien van de inzetbaarheid van mensen;
4. De uitvoering: de wijze waarop beleid gericht op duurzame inzetbaarheid gestalte krijgt, uitgesplitst naar een aantal relevante beleidsterreinen en activiteiten;
5. Resultaten: de baten en winstpunten die de organisatie ziet als gevolg van het beleid;
6. Succesfactoren: de factoren die organisaties aangeven als kenmerkend en bepalend voor het succes van de inspanningen;
7. Valkuilen: instabiele punten van het beleid; addertjes onder het gras;
8. Landelijke wet- en regelgeving; indicatie van de impulsen die uitgaan van stimulerende maatregelen vanuit de overheid en eventuele branche initiatieven.

Elke beschrijving van een voorbeeldbedrijf wordt afgesloten met een korte, kritische beschouwing door de samenstellers van dit hoofdstuk. Daarmee willen we niets afdoen aan het feit dat de voorbeeldbedrijven zich positief onderscheiden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De kritische beschouwing is vooral bedoeld voor het signaleren van eventuele bedreigingen van de 'good practice' bij de voorbeeldbedrijven.

5.3 Praktijkvoorbeelden

5.3.1 Bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen

5.3.1.1 Het bedrijf

Bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen, opgericht in 1900, is een middelgroot familiebedrijf met ruim 100 medewerkers in dienst en een jaaromzet van ca. 40 miljoen gulden. Twee neven vormen de directie: een sociaaladministratief directeur en een technisch directeur.

Bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen is zowel actief in de woningbouw, utiliteitsbouw en renovatie als op het gebied van projectontwikkeling. Het bedrijf opereert regionaal vanuit vestigingsplaats Hoge Mierde. Hoewel gelegen aan de Belgische grens, beperkt men zich voornamelijk tot het Nederlands grondgebied. Projectontwikkeling in België is volgens de directie een vak apart, vandaar dat men zich voor de omzet concentreert op Nederland.

Men presenteert zich met trots naar buiten als een "bouwteam" dat borg staat voor kwaliteit (imago). Men heeft daarbij de overtuiging dat de kwaliteit vooral gedragen wordt door de betrokkenheid van de medewerkers: "Een goede communicatie kweekt begrip en motivatie op de werkvloer en dat zijn belangrijke peilers voor elk bedrijf".

Opvallend is dat het bedrijf in haar documentatie, naast een uitgebreide lijst van projecten, ook verwijst naar de Arbeidsinspectie en de Arbo Unie Zuidwest Nederland als relevante referenties.

In 1998 was het bouwbedrijf genomineerd voor de landelijke prijs "Kroon op het werk" van de Commissie Arbeidsgehandicapten. Dit op grond van het actieve verzuim- en reïntegratiebeleid, waarmee het bedrijf een voor de bouwsector opvallend laag verzuimpercentage realiseert. Andere (beleids)terreinen waarop men zich onderscheidt met betrekking tot duurzame inzetbaarheid zijn:

- scholingsbeleid;
- arbo- en gezondheidsbeleid;
- communicatie.

5.3.1.2 *De mensen*

Van de ongeveer honderd medewerkers van het bedrijf is ruim de helft langer dan 10 jaar in dienst, een kwart tussen de 5 en 10 jaar en nog een kwart korter dan 5 jaar. In het jaar waarin het bedrijf haar 100-jarig bestaan vierde (2000), bereikten ook een aantal medewerkers een jubileum: 3 mensen waren 40 jaar in dienst en 17 medewerkers 25 jaar.

Het aantal dienstjaren spoort met de leeftijdsopbouw binnen het bedrijf. Het bedrijf heeft veel medewerkers in dienst die ouder dan 40 jaar zijn. De relatief grootste groep bevindt zich in de leeftijdsklasse tussen 40 en 50 jaar (ca. 30 %). Ook is er nog een vrij grote groep 50 plussers (ruim 20%). Het aantal medewerkers in de leeftijd tussen 25 en 35 jaar ligt verhoudingsgewijs aan de lage kant. Het aantal medewerkers voor in de twintig is weer groter. Gebroeders van Gisbergen realiseert zich dat de leeftijdsopbouw extra aandacht verdient, met betrekking tot de blijvende inzetbaarheid van de medewerkers.

Het bedrijf heeft, zoals gebruikelijk in de bouw, vooral mannen in dienst, die werkzaam zijn in typische bouwfuncties zoals timmerman en metselaar. Er zijn slechts vier administratieve kantoorfuncties. Redelijk 'nieuwe' functies binnen het bedrijf zijn die van (kraan)machinist en werkvoorbereider. Door de andere werkzaamheden van deze functies, zijn deze interessant voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Zo is een timmerman omgeschoold tot werkvoorbereider en een metselaar gereïntegreerd als machinist.

Momenteel zijn er drie vrouwen in dienst en één allochtone medewerker. Er wordt niet of nauwelijks gebruik gemaakt van uitzendkrachten. In de uitzonderlijke gevallen dat toch een uitzendkracht wordt betrokken, is dat altijd met de intentie om na verloop van tijd een vast contract aan te bieden.

Ook werken bij Gebroeders van Gisbergen, in het kader van een samenwerkingsverband met het Regionaal Opleidingscentrum (ROC), gemiddeld 6 à 7 leerlingen die feitelijk vanuit de school een dienstverband hebben. Door leerlingen op te leiden en vervolgens in dienst te nemen, kan Gebroeders van Gisbergen ook voorzien in een geleidelijke verjonging van het personeelsbestand.

5.3.1.3 *De visie*

"De vakman is een schaars goed", "we willen er over 20 jaar ook nog zijn" en "je hebt met mensen te maken, niet met nummers", zijn drie

zinsneden van directeur P. van Gisbergen die volgens hem de belangrijkste drijfveren voor duurzame inzetbaarheid of zorg voor medewerkers aangeven.

Bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen heeft deze drijfveren vertaald naar een tweeledige missie: "Iedereen moet bij ons een huis willen kopen en iedereen moet bij ons willen werken". Vooral dat laatste "iedereen moet bij ons willen werken" is het uitgangspunt voor een actief sociaal beleid, dat vervolgens moet worden gekenmerkt door "zorg voor de mensen".

Dit is niet altijd het uitgangspunt geweest. Tot eind jaren '80 was het beleid: alleen met hard werken kun je geld verdienen. Het gevolg was dat men steeds vaker werd geconfronteerd met sancties van de Arbeidsinspectie en dat men te maken kreeg met een groot personeelsverloop. Voor de directie was dit het signaal dat het anders moest. Gebroeders van Gisbergen heeft toen heel bewust haar uitgangspunten bijgesteld en daarin met name de erkenning van de waarde van het personeel opgenomen.

De huidige uitgangspunten komen tot uitdrukking in diverse beleidsstukken. Bijvoorbeeld in een beleidsverklaring Veiligheid Gezondheid Welzijn Milieu: "Bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen BV heeft als doel zich in de markt te onderscheiden door een, met het oog op de zorg voor veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu, verantwoorde dienstverlening op het gebied van projectontwikkeling. Hiertoe voert Gebroeders van Gisbergen BV een beleid dat is gericht op een continue verbetering van de zorg voor veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu. Het beleid zal worden uitgevoerd, afgemeten naar de stand der techniek en de economische haalbaarheid".

De achterliggende visie wordt helder verwoord door één van de directeuren: "Bedrijfskapitaal is niet je bankrekening, maar je bestand aan vaklieden". Het streven van het bedrijf is er dan ook op gericht om met honderd mensen toch één team te vormen. Het gaat om betrokkenheid van het bedrijf bij de mensen en van de mensen bij het bedrijf. Open communicatie (top down én bottom up) acht men daarbij een absolute voorwaarde en betrokkenheid moet verder gaan dan het werk alleen. Als dat nodig is moet de "zorg voor de mensen" ook worden doorgetrokken naar de thuissituatie. Bijvoorbeeld: als de partner van een werknemer ziek is, wordt de werknemer in de gelegenheid gesteld om eerst thuis alles goed te regelen of eerder naar huis te gaan om voor de kinderen te zorgen, zonder dat dit gevolgen heeft voor vrije dagen, inkomen etc. Op deze wijze wil Gebroeders van Gisbergen voorkomen dat werknemers door problemen in de thuissituatie op het werk minder goed functioneren of zelfs uitvallen.

Men is er van overtuigd dat dit beleid in motivatie wordt terugbetaald. Om dezelfde reden wil het bedrijf investeren in sociale activiteiten, zoals personeelsfeesten, jubilea etc. De stap vanuit de medewerker naar de directie moet zo laagdrempelig mogelijk zijn.

De directie verwacht ook dat de werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen voor zaken die onveiligheid en verzuim in de hand kunnen werken. Werknemers dienen daarbij actief betrokken te worden. Klachten en suggesties van werknemers ter zake, moeten in deze visie ook zoveel mogelijk een vervolg (maatregel) krijgen.

Een voordeel voor het bedrijf is dat het regionaal opereert en dat alle medewerkers uit de directe omgeving van het bedrijf komen. De sociale betrokkenheid is daardoor al groter. Het neemt echter niet weg dat er heel bewust aan de betrokkenheid van de medewerkers moet worden gewerkt.

Alles wijst erop dat Gebroeders van Gisbergen, mede op basis van deze visie, goed slaagt in het "binden" van mensen. Er is nauwelijks sprake van voortijdige uitstroom en wat wellicht belangrijker is, men ondervindt nauwelijks of geen problemen bij het krijgen van nieuwe medewerkers. Dit is deels te danken aan het opleidingsbeleid, maar ook aan het imago van het bedrijf. Door te investeren op sociaal gebied snijdt het mes aan meerdere kanten: betrokkenheid van medewerkers, een goed imago en minimale investeringen voor het werven van personeel. Het bedrijf blijkt bij een zeer krappe arbeidsmarkt een aantrekkelijke werkgever. Toen ongeveer een jaar geleden een ander bouwbedrijf/onderaannemer in de regio ter ziele ging, is een aantal werknemers overgekomen die graag bij Gebroeders van Gisbergen wilden komen werken.

Hoewel er een duidelijke visie in die richting is, heeft het bedrijf deze niet uitgewerkt in een sociaal plan, employability-plan of beleidsplan gericht op duurzame inzetbaarheid. Daarentegen komt de visie tot uitdrukking op diverse beleidsterreinen, waar steeds dezelfde twee mensen verantwoordelijk voor zijn: de sociaaladministratief directeur en de arbo-coördinator. Door de nauwe betrokkenheid van deze twee mensen ontstaat toch een soort integraal beleid met betrekking tot het duurzaam inzetbaar krijgen en houden van medewerkers.

Dat er geen echt uitgewerkt plan is, ziet de directie zeker niet als een beperking. Men heeft eerder bedenkingen bij het vastleggen in strikte regelingen, omdat daarmee creativiteit en het vermogen om een persoonlijke tint aan oplossingen te geven wordt beperkt.

5.3.1.4 De uitvoering (hoe krijgt duurzame inzetbaarheid gestalte)

Arbo- en gezondheidsbeleid

Toen Gebroeders van Gisbergen beseftte dat het roer om moest (niet meer alleen hard werken, maar ook slim werken¹ en zorg voor de mensen) was een van de eerste acties het aanstellen van een arbo-coördinator. De ideale persoon hiervoor vond men intern in een gedeeltelijk arbeidsongeschikte medewerker die zijn beroep als metselaar niet meer kon uitvoeren en juist een voortgezette kaderopleiding bij de FNV had afgerond.

Het aanstellen, voor 20 uur in de week, van deze zeer betrokken arbo-coördinator (1993), direct onder de verantwoordelijkheid van de sociaaladministratief directeur, betekende een gouden greep voor het arbo-beleid (en tevens voor het bredere sociale beleid) in het bedrijf. Vanaf dat moment werd gestart met planmatige risicobeheersing en een intensieve controle op bouwplaatsen. De arbo-coördinator speelde een belangrijke rol in de communicatie tussen medewerkers, uitvoerders en directie en naar de Arbeidsinspectie. De arbo-coördinator heeft direct contact met uitvoerders en medewerkers, signaleert en zoekt samen met de mensen naar mogelijke oplossingen. Naast informele contacten vindt ook op alle bouwplaatsen gestructureerd overleg plaats in de vorm van werkoverleg en 'toolbox-meetings'. Eens per jaar worden speciale vakgroepbijeenkomsten georganiseerd, waarbij gesignaleerde knelpunten en mogelijke oplossingen aan de directie worden voorgelegd. De beslissing hierover ligt uiteindelijk bij de directie.

Op deze wijze zijn onder andere verbeteringen op het gebied van fysieke belasting, met name bij de tilbelasting, gerealiseerd. Er is geïnvesteerd in hulpmiddelen, zoals bijvoorbeeld metselschragen, kraantjes om het werk te verlichten en een mechanische opperkar om een medewerker in staat te stellen zijn werk te kunnen blijven doen. In de timmerwerkplaats, die inmiddels verzelfstandigd is, werd een compleet railsysteem aangebracht om zware materialen te tillen en te verplaatsen.

Ook volgden een aantal collectieve trainingen op het gebied van veilig en gezond werken en VCA**-certificering².

¹ slim werken: mechanisering en werkoverleg om problemen vroegtijdig te signaleren

² De Veiligheids Checklijst Aannemers (VCA) is een methode om te bepalen of aannemers aandacht besteden aan veiligheid, gezondheid en milieu. Bedrijven met meer dan 35 werknemers of bedrijven die als hoofdaannemer gaan werken moeten een uitgebreid VCA**-certificaat (twee sterren) hebben. Bij dit certificaat wordt ook gekeken naar de veiligheidsstructuren binnen het bedrijf.

Een recente actie op het gebied van gezondheidsbevordering betreft de kleding. Op basis van de CAO hebben werknemers in de bouw al recht op kledinggeld. Gebroeders van Gisbergen verstrekke daarboven al thermo-ondergoed. Mede vanuit de ondernemingsraad is nu een plan ontwikkeld om een volledig beschermend kledingpakket te verstrekken aan de medewerkers. De medewerkers leveren dan hun kledinggeld in en het bedrijf draagt de rest van de kosten om de kledingpakketten te kunnen aanschaffen. Goede beschermende kleding in zomer en winter wordt heel belangrijk gevonden. Het is zaak voor het bedrijf om ook 's winters de mensen goed beschermd te laten werken. Zeker nu werkgevers in de bouw risicodragers zijn geworden bij vorstverlet, zal het werk bij vorst minder snel worden stopgezet. Goede kleding speelt dan een belangrijke rol, maar ook bijvoorbeeld goed afgeschermd steigers. Bij een van de projecten van Gebroeders van Gisbergen is een - op dat moment uniek voor Nederland - verrijdbare kap op een steiger geplaatst, zodat het renoveren van woningen onafhankelijk van het weer doorgang kan vinden.

Verzuimbeleid en reïntegratie

Inmiddels houdt de arbo-coördinator zich met veel meer bezig dan louter arbeidsomstandigheden. Met aandachtsgebieden als kwaliteit, arbo, milieu en personeel zou de afkorting Kampcoördinator wellicht beter van toepassing zijn.

Op het gebied van verzuimbeleid en reïntegratie houdt de arbo-coördinator zich bezig met registratie en actieve begeleiding. Hij is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het verzuimprotocol en zorgt voor de uitvoering ervan. De arbocoördinator onderhoudt tevens de contacten met de Arbo-dienst, de UVI en een reïntegratie-bureau.

Verzuimbegeleiding door uitvoerders is lastig omdat deze slechts voor de duur van een project de direct leidinggevende zijn. Ziek melding gebeurt daarom bij de arbo-coördinator die vervolgens ook de noodzakelijke formaliteiten afhandelt. Bij twee en vier weken ziekte brengt de arbo-coördinator een huisbezoek bij de zieke werknemer en neemt dan een attentie mee. Zowel bij de melding als bij de huisbezoeken gaat het puur om het contact en wordt op geen enkele manier druk uitgeoefend om terugkeer te versnellen. Bij echt langdurige ziektegevallen vindt regelmatig overleg plaats tussen de bedrijfsarts, de medewerker en de arbo-coördinator. In het begin van het verzuim vindt dit één keer per week plaats. Als het verzuim langer duurt wordt dit eens in de veertien dagen.

Afhankelijk van de oorzaken van het verzuim zoekt de arbo-coördinator met de zieke medewerker naar mogelijkheden om

(tijdelijk) ander werk te verrichten. Als er zicht is op herstel kunnen dat voorhanden zijnde werkzaamheden zijn, anders wordt gekeken welke aanpassingen in het werk nodig zijn of welke ander functies binnen het bedrijf geschikt zouden kunnen zijn. Zo is er een voorbeeld dat, in goed overleg, een gezonde werknemer een andere functie op zich heeft genomen om de terugkeer in het bedrijf van een arbeidsgehandicapte collega mogelijk te maken. De arbo-coördinator betreft zonodig adviezen bij de Arbo-dienst of de UVI.

Het is ook voorgekomen dat de arbo-coördinator in verzuimgevallen heeft bemiddeld waarvan de oorzaak gelegen was in een conflict. Door de vertrouwelijkheid en vertrouwdheid van de arbo-coördinator met zowel uitvoerders als medewerkers, zijn conflicten over het algemeen heel goed op te lossen.

Eigenlijk worden altijd wel reïntegratieoplossingen gevonden. Tot dusver is het één keer voorgekomen dat het niet lukte om een medewerker (weer) goed inzetbaar te krijgen. Na diverse pogingen om intern een passende werkplek te vinden, is eerst met de medewerker een scholingstraject afgesproken en is vervolgens in goed overleg en met behulp van het arbeidsbureau een outplacementtraject gestart. Vanaf 1994 heeft het bedrijf geen uitstroom naar de WAO gekend.

Enkele feiten:

Een zieke medewerker van Gebroeders van Gisbergen heeft recht op 100% loondoorbetaling.

Het bedrijf beschikt – via het Verzuim Registratie Systeem van het SFB – over gedetailleerde verzuiminformatie: frequentie, duur, oorzaken/klachten, cijfers per functie.

Het gemiddelde verzuimcijfer (in percentages) van de afgelopen 7 jaar was:

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
6,6%	4,5%	2,9%	2,9%	1,6%	3,5%	6,5%*

Ter vergelijking de CBS-cijfers van de sector Industrie en Bouwnijverheid:

1996	1997	1998	1999
5,9%	5,4%	5,9%	6,2%

* De beschikbare informatie maakt ook duidelijk dat het hoge cijfer van vorig jaar vooral zo hoog uitvalt vanwege 2 gevallen van langdurend verzuim als gevolg van botbreuken. Desondanks constateert men wel een stijging van het verzuim, waarbij vooral de gemiddelde verzuimduur toeneemt.

Gebroeders van Gisbergen heeft in de afgelopen jaren één arbeidsgehandicapte van buiten de organisatie in dienst genomen en men is nu bezig met twee andere arbeidsgehandicapten. Het bedrijf streeft er naar zoveel arbeidsgehandicapten in dienst te nemen (3 - 5% van de loonsom) dat het korting op de PEMBA-basispremie kan krijgen.

Opleiden

Gebroeders van Gisbergen is zeer actief op het gebied van scholing. Het is niet alleen een erkend leerbedrijf. Ook voor het eigen personeel wordt een gericht scholingsbeleid gevoerd. In 1998 heeft het bedrijf van het Scholingsfonds een certificaat ontvangen, als bouwbedrijf met het beste scholingsbeleid van 1998.

Gebroeders van Gisbergen is formeel erkend als leerbedrijf door Bouwradius (voorheen Stichting Vakopleiding Bouwbedrijf) en heeft structureel 6 á 7 leerlingen in dienst. Het beleid is dat in de werkvoorraad en planning altijd rekening wordt gehouden met plaatsen voor leerlingen uit het samenwerkingsverband met de ROC-vestigingen Tilburg en Veldhoven etc. Ook realiseert Gebroeders van Gisbergen gemiddeld twee leerlingbouwplaatsen per jaar.

Om de rol van leerbedrijf te kunnen vervullen is een groot aantal medewerkers opgeleid tot 'leermeester'. Aanvankelijk waren de uitvoerders de leermeesters, maar ook onder de overige vaklieden was veel ambitie voor het leermeesterschap. Op dit moment zijn 25 werknemers opgeleid tot leermeester.

Naast de leerlingen uit het samenwerkingsverband heeft het bedrijf regelmatig leerlingen over de vloer in het kader van VMBO-snuffelstages en stagiaires van HTS- en MTS-opleidingen.

Voor het eigen personeel volgt Gebroeders van Gisbergen in eerste instantie de CAO-afspraken, die twee opleidingsdagen per jaar voor alle medewerkers betekenen (artikel 35B). Jaarlijks wordt voor de besteding van die opleidingsdagen een plan gemaakt, waarvoor de ondernemingsraad voorstellen aanreikt. Het beleid is om het ene jaar de scholing collectief te laten zijn en het andere jaar individueel. Met behulp van een keuzelijst worden de opleidingsbehoeften geïnventariseerd. Als de directie akkoord is met het opleidingsplan, werkt de arbo-coördinator het verder uit met het Scholingsfonds. Men maakt ook gebruik van het Scholingsfonds als medewerkers opleidingen gaan volgen die langer duren dan twee dagen.

Vanaf 1993 hebben diverse collectieve scholingen plaatsgevonden:

1993: Veilig en gezond werken;

1995: Bouwtechnische gebreken;

1997: Communicatie en instructie;

1998: Werkoverleg;

1999: Basisveiligheid VCA**.

Individueel hebben mensen onder andere cursussen gevolgd met betrekking tot bedrijfshulpverlening (BHV), steigerbouw, basisveiligheid, lassen, machinist torenkraan, leermeester etc.

Mobiliteit

Gebroeders van Gisbergen hanteert als indicatie voor de gewenste instroom een percentage van 5%. Men heeft nauwelijks moeite om dat te realiseren door de positie als leerbedrijf. Zeker 80% van de instroom wordt bepaald door medewerkers die als leerling beginnen. Het grote voordeel daarbij is dat gedurende de opleidingsperiode leerlingen nog zodanig gestuurd kunnen worden dat ze goed in de cultuur van het bedrijf passen.

Voor doorstroom en uitstroom is niet echt een beleid. In eerste instantie gaat het erom dat medewerkers zich blijven ontwikkelen als uitstekende vaklieden. Met name voor timmerlieden die dat willen, is er perspectief om door te stromen naar een leidinggevende functie als uitvoerder.

Uitstroom betekent in feite VUT of pensioen, maar sinds enige tijd is er sprake van een voor het bedrijf ongewenste uitstroom als gevolg van medewerkers die voor zichzelf gaan beginnen als zelfstandige zonder personeel (ZZP-ers). Gebroeders van Gisbergen ziet deze ontwikkeling met lede ogen aan. Vooral omdat het een puur financiële kwestie is; een goede vakman kan, mits hij daar de nodige opofferingen voor wil doen, als zelfstandige veel meer verdienen. Juist zaken zoals arbeidsomstandigheden, arbeidstijden en scholing worden door een groot aantal zelfstandigen echter volledig uit het oog verloren.

Overige aspecten

In het beleid van Gebroeders van Gisbergen vallen nog een aantal andere zaken op die niet los gezien mogen worden van duurzame inzetbaarheid:

- Vaste arbeidstijden: Op alle bouwplaatsen gelden dezelfde vastgestelde arbeidstijden, van 07.30 uur tot 16.15 uur. Door regionaal te werken worden lange reistijden zoveel mogelijk voorkomen. Medewerkers die wat verder uit de buurt van het bedrijf wonen, worden zoveel mogelijk op projecten in de nabijheid van hun woonplaats ingezet. Het aan- en afreizen gebeurt ook zoveel mogelijk gezamenlijk met busjes van het bedrijf.

- Communicatieplan: Het bedrijf vindt duidelijkheid richting medewerkers zeer belangrijk. Daarom is een intern communicatieplan opgesteld. Naast werkoverleggen en 'toolbox-meetings' worden ook periodiek bijeenkomsten voor werkvoorbereiders, uitvoerders en leermeesters gehouden. Eén keer per jaar is er een zeer goed bezochte jaarvergadering voor alle medewerkers.
- Preventief verzuimbeleid: Bij het maken van planningen wordt rekening gehouden met de bemensing. Minder belastbare werknemers kunnen op die manier altijd voor lichtere werkzaamheden worden ingepland en van beschikbare hulpmiddelen worden voorzien. De arbo-coördinator zorgt ervoor dat de uitvoerder altijd weet in hoeverre er rekening moet worden gehouden met beperkingen van medewerkers, inclusief leerlingen en stagiaires.
- Prestatietoeslag: Toeslagen zijn een even bekend als ondoorzichtig fenomeen in de bouwwereld. Om het echt als een beloning voor geleverde prestaties te laten voelen, vindt Gebroeders van Gisbergen inzichtelijkheid van toeslagen (en daarmee gelijke behandeling) belangrijk. Daarom is een systeem van 6 schalen voor prestatietoeslagen ingevoerd. De directie stelt jaarlijks voor alle medewerkers de toeslag vast. Daartoe betreft de directie informatie van meerdere uitvoerders. Functioneringsgesprekken zijn hier (nog) niet structureel aan gekoppeld. Medewerkers kunnen wel te allen tijde een functioneringsgesprek met de sociaaladministratief directeur aanvragen.
- Ongewenste omgangsvormen: Gebroeders van Gisbergen heeft recent beleid ontwikkeld omtrent ongewenste omgangsvormen. Een eerste beleidsstuk dateert van juli 2000. Hierin geeft het bedrijf aan wat onder ongewenst gedrag wordt verstaan, wordt het bespreekbaar gemaakt en wordt geschetst hoe men er in voorkomende gevallen mee wil omgaan. Tevens wordt voorzien in scholing voor leidinggevend en een vertrouwenspersoon, zodat het beleid het komende jaar kan worden ingevoerd.

(Integraal) management van activiteiten

Bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen heeft als middelgroot bedrijf een tweehoofdige directie als dagelijks bestuur. De sociaal-administratief directeur is de direct verantwoordelijke voor het personeelsbeleid en voor de inzetbaarheid van de medewerkers. Bij grotere investeringen, die bijvoorbeeld nodig zijn voor het gezondheidsbeleid op het werk, moet echter ook de technisch directeur akkoord zijn. Dat betekent dat belangrijke keuzes met betrekking tot verduurzaming van de inzetbaarheid altijd tegen technische en bedrijfseconomische belangen worden afgewogen.

Voor de uitvoering van de verschillende activiteiten is met name de arbo-coördinator de centrale figuur. Via regelmatig overleg houdt deze voortdurend afstemming met de sociaaladministratief directeur. Door de nauwe betrokkenheid en gedeelde visie op sociaal beleid van deze twee mensen wordt het bedrijf, ondanks het ontbreken van een specifiek beleidsplan, toch gekenmerkt door een integrale benadering van inzetbaarheid.

Taken en verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheid voor de verschillende beleidsterreinen waarop Gebroeders van Gisbergen actief is met betrekking tot inzetbaarheid, ligt bij de sociaaladministratief directeur. Veel beleidsvoorbereidende en uitvoerende taken liggen bij de arbo-coördinator. De rol van de arbo-coördinator gaat daarmee ook veel verder dan alleen arbo. In feite nemen de sociaaladministratief directeur en de arbo-coördinator alle personeelszaken waar.

De uitvoerders hebben vooral een leidinggevende en toezichthoudende taak als het gaat om veiligheid, gezondheid en welzijn op de werkplek en een coachende rol als het gaat om vakbekwaamheid. Ze beoordelen ook de productiviteit van de medewerkers. De uitvoerders zijn echter niet of nauwelijks betrokken bij verzuimbegeleiding en mobiliteit van de medewerkers. Deze taken liggen weer bij de arbo-coördinator en de sociaaladministratief directeur, zodat de continuïteit van deze zaken ook is gewaarborgd als een project is afgerond.

Medewerkers zelf zijn verantwoordelijk voor hun eigen gedrag inzake arbo, ziekte en de omgang met anderen. Bij het werkoverleg streeft men er naar om het voorzitterschap onder de medewerkers te laten rouleren, zodat alle medewerkers hier des te bewuster mee bezig zijn.

De ondernemingsraad, waarin alle vakgroepen vertegenwoordigd zijn, overlegt minimaal vier keer per jaar met de directie. De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) geeft de kaders voor de activiteiten. Daarnaast speelt de ondernemingsraad een actieve rol bij het opstellen van het jaarlijkse opleidingsplan.

5.3.1.5 Resultaten

In het oog springende resultaten van het gevoerde beleid waren tot dusver het lage ziekteverzuimpercentage en de lage WAO-instroom. Vooralsnog is de verwachting dat het hogere verzuim van 1999 incidenteel is. Niet dat het verzuim weer onder de 3% zal komen, want er is ook sprake van een toegenomen verzuimduur, maar een gemiddeld verzuim onder de 5% lijkt zeker haalbaar.

Problemen op de arbeidsmarkt kent Gebroeders van Gisbergen tot dusver niet, wellicht met uitzondering van het feit dat men een aantal

ervaren medewerkers heeft zien vertrekken om voor zichzelf te beginnen.

Commitment bij de medewerkers is een ander belangrijk resultaat. Uit gesprekken met leidinggevenden en de ondernemingsraad blijkt dat de mensen trots zijn op hun bedrijf en zeer tevreden over alle aandacht die er is voor arbeidsomstandigheden, verzuimbegeleiding, zorgmogelijkheden en scholing.

Bedrijfseconomisch gezien gaat het ook uitstekend met het bedrijf. Hoewel er goed zicht is op investeringen ten behoeve van de verduurzaming van de inzetbaarheid van medewerkers, is een direct verband tussen bedrijfsresultaten en deze investeringen niet aan te tonen. Daarvoor spelen er te veel andere factoren een rol. Men is er echter van overtuigd dat de investeringen meer opleveren dan ze kosten, zeker op de lange termijn en waar het de continuïteit van het bedrijf betreft.

5.3.1.6 *Succesfactoren*

De belangrijkste succesfactor voor Gebroeders van Gisbergen is volgens de directie een 'goede projectontwikkeling'. De inzet van het personeel is daar onlosmakelijk mee verbonden. Op elk project moet steeds een uitgebalanceerd team zijn, qua ervaring en vakmanschap, maar ook qua belastbaarheid. Bij de directie is de overtuiging dat alleen op die manier hoge kwaliteit kan worden gegarandeerd. Voor de projectontwikkeling en planning is het dus noodzakelijk dat men zo goed mogelijk weet wat de inzetbaarheid van elke medewerker is. Dan kun je altijd de juiste man op de juiste plaats plannen en adequaat actie ondernemen als er voor iemand problemen dreigen.

Hieraan ten grondslag ligt het werkelijke geloof dat alleen met een gemotiveerd team van vaklieden de continuïteit van het bedrijf kan worden gewaarborgd. Dit besef leeft door de hele organisatie.

De situatie dat met name de sociaaladministratief directeur en de arbo-coördinator in staat zijn om vanuit een centrale positie deze overtuiging in diverse beleidsterreinen te integreren en naar de praktijk te vertalen (korte lijnen), is daarvoor een absolute voorwaarde.

5.3.1.7 *Valkuilen*

Als zovaak schuilt in het succes ook een valkuil. Zo hebben vele hulpmiddelen die in het kader van verbetering van arbeidsomstandigheden zijn aangeschaft, niet alleen voor lichter werk gezorgd, maar ook een hoger productieniveau mogelijk gemaakt. Werkzaamheden gaan vaak eenvoudiger en sneller. De verleiding is groot om dan ook de productienorm op te schroeven. Men heeft dan ook het gevoel dat de werkdruk dreigt toe te nemen. Zeker met een vrij hoge gemiddelde leeftijd, betekent dat een nieuw soort risico.

Een ander risico is het feit dat de realisatie van het sociale beleid sterk rust op een paar mensen. Zowel op beleidsmatig niveau (sociaal-administratief directeur) als op operationeel niveau (arbo-coördinator) houdt dat een zeker afbreukrisico in.

Beide genoemde valkuilen worden door het bedrijf herkend en er wordt nagedacht over hoe ondersteuning het beste vorm kan worden gegeven.

5.3.1.8 Landelijke wet- en regelgeving

Bij Gebroeders van Gisbergen wordt wet- en regelgeving niet gezien als een belangrijke drijfveer om beleid te voeren dat is gericht op duurzame inzetbaarheid. Toch gaan er wel prikkels uit van de landelijke wet- en regelgeving, met name van de Arbo-wet en van de wet Pemba. De Arbo-wet heeft tot veel verbeteringen op het gebied van veiligheid en gezondheid geleid. Pemba biedt (in combinatie met de wet Rea) vooral de mogelijkheid om te berekenen wat een reïntegratie-inspanning mag kosten. Gebroeders van Gisbergen ziet ook de korting op de Pemba-basispremie als een kans en wil er dus naar streven om structureel een aantal arbeidsgehandicapte medewerkers in dienst (te krijgen,) te hebben en te houden.

Ook op brancheniveau zijn er externe prikkels en stimuli die mede bepalend zijn voor het beleid van Gebroeders van Gisbergen. Het Scholingsfonds is bijvoorbeeld erg belangrijk voor de uitvoering van het opleidingsbeleid en VCA is ook een impuls die uit de markt is gekomen. Het bedrijf is alert op impulsen uit de markt en op wet- en regelgeving. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de vakbond, de Stichting Arbouw en de UVI vormen hierbij belangrijke informatiebronnen voor het bedrijf.

5.3.1.9 Beschouwing

Voor zowel de landelijke wet- en regelgeving als de overige externe prikkels geldt dat ze belangrijke impulsen geven aan het inzetbaarheidbeleid bij het bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen, maar vooral omdat het bedrijf er iets mee wil. Men is er van overtuigd dat alle betrokken partijen (werkgever, werknemer, onder- en nevenaannemer, leverancier en klant), ook vanuit financieel en bedrijfsstrategisch oogpunt, baat hebben bij zorg voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Op zich lijken er geen belemmeringen voor andere (bouw)bedrijven om een soortgelijk beleid te voeren. Echter, Gebroeders van Gisbergen is actief op veel beleidsterreinen die de inzetbaarheid van de medewerkers bevorderen, vanuit de absolute en oprechte overtuiging dat het succes van het bedrijf uiteindelijk van de mensen afhangt. Het is de vraag of het 'instrumentarium' zoals Gebroeders

van Gisbergen dat inzet, ook blijvend succesvol is voor bedrijven zonder die overtuiging. Er moeten namelijk ook mensen binnen de organisatie zijn die overal mogelijkheden zien om die overtuiging en visie te vertalen naar elkaar versterkende acties; zowel op strategisch/beleidsmatig niveau als op operationeel niveau. De sociaaladministratief directeur en de arbo-coördinator bij Gebroeders van Gisbergen vormen wat dat betreft een ideale combinatie, maar zij merken ook dat het veel tijd en energie vergt. Niet voor niets denken zij momenteel na over ondersteuning.

De korte lijnen in een middelgroot bedrijf, zoals Gebroeders van Gisbergen, lijken een voorwaarde om het denken over duurzame inzetbaarheid op beleidsniveau en op operationeel niveau effectief aan elkaar te koppelen, zonder dat er een duidelijk overkoepelend sociaal beleidsplan is. Voor grotere bedrijven wordt dat veel lastiger. In dat geval zal veel afhangen van de motivatie, de betrokkenheid en de mogelijkheden van het middenkader. Het zal ook interessant zijn om te zien hoe Gebroeders van Gisbergen de ondersteuning van de sociaaladministratief directeur en de arbo-coördinator gaat regelen, zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de waarde van de korte lijnen, de directheid van interventies en de verbindingen in het beleid.

5.3.2 Sigarettenfabrikant Philip Morris Holland

5.3.2.1 Het bedrijf

Philip Morris Holland (PMH) is een sigarettenfabrikant, onderdeel van Philip Morris International. Tot de Philip Morris Companies behoren verder nog de bedrijven: Philip Morris U.S.A. (de grootste tabaksproducent ter wereld), Kraft Foods North America en Kraft Foods International, Miller Brewing Company en Philip Morris Capital Corporation

Het bedrijf produceert de merken Marlboro, Benson and Hedges, Chesterfield en Philip Morris. Het Europees hoofdkantoor bevindt zich in Zwitserland, Lausanne. Marketing & sales van Philip Morris Holland bevindt zich in Amstelveen. De productievestiging staat in Bergen op Zoom. Ruim 1900 medewerkers telt het bedrijf in Nederland: 130 mensen in Amstelveen, de rest in Bergen op Zoom.

De tabaksindustrie staat door een aantal ontwikkelingen al enige jaren behoorlijk onder druk:

- De rechtszaken in met name de Verenigde Staten waarin de tabaksindustrie moet erkennen dat sigaretten verslavend zijn en de gezondheid schade toebrengen;

- De steeds strikter wordende tabakswet, waarbij verhoging van de minimum verkoopleeftijd en plannen voor toenemende rook- en verkoopverboden.

Het bedrijf kent vanaf de start (30 jaar geleden) een constante groei. Sinds 1980 is sprake van een jaarlijkse groei van ca. 6 tot 10%. In aantallen: vanaf 1994 is de totale productie gestegen van 62 miljard sigaretten per jaar tot 88 miljard sigaretten in 1999. In 1999 steeg het produkt van PMH op de Nederlandse sigarettenmarkt met bijna 2 procent. Het grootste deel van de productie (93%) is overigens bestemd voor de export.

5.3.2.2 *De mensen*

PMH is in Bergen op Zoom en omgeving een grote werkgever. Het overgrote deel van de medewerkers (1300) werkt in de productie in (drie) ploegendienst. Andere functies (niet productie-gerelateerd) worden bezet door ruim 400 mensen. Het management en algemeen administratief personeel bestaat uit ruim 100 medewerkers.

Rondom de vaste kern van medewerkers in Bergen op Zoom is een 'flexibele schil' van 100 medewerkers om flexibiliteit in het werknemersbestand te kunnen waarborgen.

De gemiddelde leeftijd is ruim 38 jaar. Er is sprake van een gering verloop (3,1%). Is men eenmaal in dienst bij Philip Morris, dan blijft men ook geruime tijd in het bedrijf werken. In 1999 zijn 32 mensen uit dienst getreden, waarvan 10 in de VUT. 60% van de medewerkers is al langer dan 11 jaar in dienst van het bedrijf. Bij de productie werken vrijwel alleen mannen (90%). Dat geldt ook voor de technische functies. De grote meerderheid van de medewerkers (95%) is Nederlands. Van de overige medewerkers is een groot deel afkomstig uit België (33 personen), Indonesië (26 personen), Marokko (20 personen) en Turkije (35 personen).

De organisatie heeft ruim tien jaar geleden gekozen voor "zelfsturende" teams. Elk team bestaat uit 15 tot 25 mensen en heeft een *supervisor*. Deze heeft de leiding over de dienst van 8 uur. Daarboven is een coördinator 'over 24 uur', de *manager*. Het bedrijf kent 2 grote 'afdelingen': Primary (de tabaksvoorbereiding), Secondary (sigarettenproductie). In Primary is sprake van een grote teamvorming, mede veroorzaakt door de functionele afhankelijkheid die bestaat tussen de verschillende taakgroepen. Bij Secondary is meer sprake van autonome en geïsoleerde eenheden. De arbeidsculturen in de diverse afdelingen verschillen ook aanzienlijk van elkaar.

5.3.2.3 *De visie*

Vanaf 1997 voert PMH een pro-actief inzetbaarheidbeleid. Al eerder was een omslag gaande van een al te analytische, technische 'machine'-benadering naar een meer mensgericht en procesgericht beleid. In het verleden was men toch voornamelijk gefocust op harde cijfers, output, resultaten, als het over productiviteit en kwaliteit ging. Dat bracht een no-nonsense personeelsbeleid met zich mee, waarin overigens wel heel goed voor het personeel gezorgd werd.

In maart '97 kwam de huidige directeur personeelszaken in dienst: Dany Cruysberghs. "In de eerste zomer werd ik al heel erg geconfronteerd met het besef dat het anders moest, door een voorval met een medewerker. De man had zijn been gebroken, terwijl hij op vakantie was in Griekenland. Hij belde naar het bedrijf met een verzoek om hulp en repatriëring naar Nederland. Bij navraag bleek dat de man geen reisverzekering had, geen extra verzekering voor ziektekosten in het buitenland etc. De reactie van de medewerker was: "daar zorgt PMH toch voor....?" Het was een treffende illustratie van een al te zeer doorgeschooten paternalistische opstelling van het bedrijf".

Vanaf dat moment is de afdeling personeelszaken in samenspraak met het management zich gaan richten op een beleid dat gestoeld is op het uitgangspunt dat *er geen andere zekerheid is dan onzekerheid*. De tabaksindustrie kent - evenals vele andere bedrijfstakken - enorme ontwikkelingen, zowel op het gebied van de bedrijfsprocessen zelf (automatisering, moderne machines en technieken), op bedrijfsorganisatorisch gebied (fusies en acquisities) als op het gebied van internationale ontwikkelingen (EU-uitbreiding, Europese wet- en regelgeving, etc.). De inhoud van het werk en de omstandigheden waaronder het werk moet worden uitgevoerd zijn aan voortdurende verandering onderhevig.

Hierop anticiperend heeft PMH besloten dat het personeelsbeleid aan moet sluiten op een onzekere toekomst. Bedrijfseconomisch gaat het nu nog goed, er wordt goed verdiend. Het bedrijf vindt het een *sociale plicht* om het personeel nu voor te bereiden op een wellicht wat minder zekere toekomst ("Succesvolle strategieën uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst. Je moet je koers wijzigen wanneer blijkt dat het schip niet de kant opgaat waar je naar toe wilt."). PMH wil de zaken voor blijven, de medewerkers ontwikkelen en hen de kans geven om optimaal bij te blijven. Niet alleen voor het bedrijf, maar vooral ook voor henzelf.

Medewerkers moeten dus ook zelf een stuk verantwoordelijkheid kunnen nemen. "De meest productieve medewerkers zijn diegenen die zichzelf goed kennen", is de stellige opvatting van Dany Cruysberghs. Het bedrijf investeert dan ook in een veelvoud van activiteiten die tot

doel hebben dat mensen *zichzelf* vragen gaan stellen: zit ik nog wel lekker in mijn vel, heb ik voldoende in huis voor wat deze job van mij vraagt, wat wil ik verder nog met mijn leven, met mijn werk...?

En ook leidinggevendenden spelen een belangrijke rol. Algemeen directeur Guust Verpaalen: “Leidinggevendenden moeten een soort thermometerfunctie hebben. Ze moeten voelen en bespreken wat er ‘onder water’ leeft, de drijfveren en emoties van mensen moeten bespreekbaar worden. Je moet gewoon weten hoe het met je mensen gaat. De Vitamine waar het om gaat, is Vitamine A van Aandacht”.

In alle activiteiten die worden ondernomen op het gebied van inzetbaarheid straalt het bedrijf uit dat je betrokken, gemotiveerde en flexibele mensen krijgt als je investeert in het welzijn van de mensen, de mogelijkheden biedt tot ontwikkeling, tot vergroting van zelfkennis.

De Ondernemingsraad: “Het is hier een speeltuin op HRM-gebied. Alles kan, alles mag. Er wordt zo gigantisch veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van de mensen. Soms heeft men geen idee hoe verwend we hier eigenlijk zijn.”

5.3.2.4 De uitvoering (hoe krijgt duurzame inzetbaarheid gestalte)

Inzetbaarheid

Inzetbaarheid wordt in het bedrijf als volgt gedefinieerd: ‘Het vermogen waarmee je zelf kunt reageren op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving, rekening houdend met wat je wil en kan. Daarvoor is nodig: bewustwording van je mogelijkheden en onmogelijkheden en werken aan je eigen inzetbaarheid. Niet alleen om je te ontwikkelen, maar ook om je huidige functie te kunnen blijven uitoefenen.’

Het bedrijf stelt zich als organisatie vervolgens tot doel om dit vermogen, waar mogelijk, te stimuleren en te faciliteren.

PMH heeft in 1999 verder gewerkt aan de top-5 van HRM-thema's:

- verandering in stijl van leidinggeven van traditioneel naar meer zelfreflectie;
- preventie van uitval en reïntegratie van mensen met beperkte inzetbaarheid;
- vergroting van kennis en bewustwording met betrekking tot inzetbaarheid;
- verzuimbeleid geïntegreerd in preventief en curatief beleid op de werkvloer, ‘insourcing’ van de Arbo-dienst;
- presentatie op de arbeidsmarkt door aanwezigheid op bedrijfs- en werkgelegenheidsmarkten en universiteiten.

Om inzetbaarheid in het bedrijf actief te promoten zijn de volgende activiteiten ondernomen:

- het instellen van een adviesgroep Employability;
- gewijzigde studiekostenregeling;
- workshop Loopbaan in Beweging;
- nieuwe aanpak loopbaanbegeleiding;
- aanstelling loopbaancoördinator.

Directeur Personeelszaken Dany Cruysberghs: “Vanuit het principe van ‘het goede voorbeeld’ zijn we eerst zelf begonnen met het management. We hebben een extern bureau ingehuurd voor een meerjarenprogramma waarin *zelfreflectie* en *bezieling* centraal staan. De vragen die hierin aan de orde komen zijn samen te vatten als: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik? Zelfkennis is het begin van alle ontwikkeling. De reflectiemodule is nu een onderdeel van het leiderschapsontwikkelingsprogramma van 3 maal 3 dagen. Alle leidinggevendenden doen hier in kleine groepjes aan mee. We zijn begonnen met een pilot met de ondernemingsraad om draagvlak te verkrijgen en te experimenteren met het programma. Ze zijn nu ambassadeurs van het programma”.

Opleiden: Loopbaan in Beweging

Medewerkers kunnen op elk moment in hun loopbaan te maken krijgen met loopbaanvragen. Hier kunnen verschillende aanleidingen voor zijn: een moment van reflectie, een aangeboden baan, het beoordelingsgesprek, het Individueel OntwikkelingsPlan, het Afdeling OntwikkelingsPlan, of persoonlijke medische beperkingen.

Op elke afdeling zijn decentrale Human Resources-functionarissen werkzaam, waar medewerkers terecht kunnen met vragen hieromtrent. De volgende stap kan bestaan uit een bezoek aan de afdeling Employee Development, bijvoorbeeld bij de loopbaancoördinator. Medewerkers kunnen vervolgens deelnemen aan het project Loopbaan in Beweging of aan de individuele loopbaanbegeleiding.

Het project Loopbaan in Beweging bestaat uit een 2-daagse groepsworkshop ‘op de hei’. PMH vergoedt alle kosten; de werknemer gebruikt hier 2 vrije dagen voor. Volgens een vast programma krijgt iedere (vrijwillig aangemelde) werknemer de kans met behulp van het extern bureau te werken aan vragen rondom inzetbaarheid, mobiliteit, scholingswensen en vooral achterliggende drijfveren, waarden en normen, persoonlijke competenties en belemmeringen.

Doel van de workshop is: de balans opmaken voor jezelf: waar sta ik in mijn werk? Wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik? Hoe ga ik verder met mijn loopbaan?

Scholing of ondersteuning die voortkomt uit dit traject wordt vergoed door het bedrijf. De loopbaanbegeleiding richt zich niet alleen op de beroepsgerichte aspecten als werkervaring en scholingswensen, maar nadrukkelijk ook op persoonlijke aspecten als kerncompetenties, persoonlijke waarden en normen, persoonlijkheidsstructuur en vaardigheden opgedaan in het privé-leven. Zowel de eigen kwaliteiten als de teamkwaliteit komen aan de orde. Er is aandacht voor de verschillende levensfasen waarin de deelnemers zich bevinden. “Als iemand in zijn privé-leven voorzitter is van de voetbalvereniging, dan beschikt hij over kwaliteiten die je op het werk ook kan inzetten.”

Het verschil tussen de beschikbare ervaring en kwaliteiten en datgene wat gewenst is in de nieuwe positie of functie kan ontwikkeld worden aan de hand van onder andere scholing, coaching, interne snuffelstages of een tijdelijke functie op een andere afdeling. Het is geen garantie dat iemand na bijvoorbeeld een snuffelstage ook op die afdeling terecht komt. Medewerkers komen eerst op een lijst, maar als je over de juiste capaciteiten, houding en opleiding beschikt, heb je wel een voorrangspositie. Vacatures worden dan ook altijd eerst intern aangeboden.

Bij alle medewerkers is het een kwestie van maatwerk. PMH investeert zeer veel in de ontwikkeling en de maximale zelfontplooiing van zijn medewerkers. Ook de werknemers zijn bereid veel eigen tijd te besteden aan scholing en zelfstudie. Er is dan ook geen sprake van doelgroepenbeleid. Bij de vraag of er speciale regelingen zijn voor gehandicapten, vrouwen, jongeren wordt er secondenlang buitengewoon glazig gekeken: dat past eenvoudigweg niet in het jargon van PMH! Iedereén wordt zo goed mogelijk begeleid, gecoacht en gefaciliteerd.

Enkele voorbeelden uit de praktijk:

1. Een van de medewerkers functioneerde niet goed op zijn afdeling. Hij was veel afwezig, had weinig mogelijkheden om bij te leren en functioneerde niet goed in het team. Men had nogal wat op zijn functioneren aan te merken. Drie jaar geleden stond hij bij zijn eigen afdeling op de nominatie om zijn ontslag te krijgen: het ging niet langer zo! De man kwam bij de loopbaancoördinator terecht waar hij een nieuwe kans kreeg. Op een andere afdeling werd hij voor een jaar boventallig geplaatst met heel veel begeleiding van een persoonlijke mentor. Deze heeft hem voortdurend feedback gegeven op houding en gedrag, gebaseerd op een duidelijk en expliciet stel gedragsregels met betrekking tot werkhouding. Hij ging een studie volgen, maakte promotie en is inmiddels zielsgelukkig aan het werk, niet meer boventallig, maar gewoon op een vaste positie op een andere afdeling.

2. Een medewerkster komt op een zeker moment in een rolstoel terecht. Het was onmogelijk om haar oude functie te behouden. In de periode van revalidatie is men al begonnen met een heroriëntatie op werk: wat zou ze willen, wat zou ze nog kunnen? Een opleiding op administratief gebied met Word en Excel werd gestart. De werknemster bleek ook dyslectisch te zijn, wat een handicap was voor de administratieve functie. Via contacten met een particulier werkende orthopedagoog van de onderwijsbegeleidingsdienst heeft ze speciale hulp gekregen. Mede door haar eigen enorme inzet en de investeringen van het bedrijf heeft ze op dit moment een zeer bevredigende functie op de stafafdeling Finance.

Het komt uiteraard ook voor dat medewerkers zelf om een bepaalde opleiding verzoeken. In een dergelijke situatie vindt dan een gedegen intakegesprek met de opleidingscoördinator plaats, waarin de vraag centraal staat 'waarom wil de medewerker deze opleiding doen?'. Ook een opleiding die wordt afgebroken, is aanleiding voor een gesprek. Regelmatig blijkt bij doorvragen dat men eigenlijk een relationeel probleem probeerde op te lossen: de medewerker wil van die afdeling af of zijn promotiekansen vergroten, omdat hij het niet goed kan vinden met zijn leidinggevende; hij denkt met een opleiding meer kansen te hebben en kiest dan vaak voor een productiegerichte, specialistische opleiding. De opleidingscoördinator of de loopbaanbegeleider zal dan onmiddellijk aandacht besteden aan de achterliggende motivatie en drijfveren.

Relevante vragen voor loopbaancoördinator Laurens Soeterboek zijn: "Waarom wil iemand zichzelf ontwikkelen, en waar wil hij of zij uiteindelijk naar toe? Brengt die opleiding dat wat iemand graag wil? Tegelijkertijd huldigt men het standpunt, dat de toekomst waarop men zich met opleiding en ontwikkeling richt, niet persé gelegen hoeft te zijn bij PMH. "Je bent niet met PMH getrouwd!"

Verzuimbeleid en reïntegratie

Binnen PMH wordt eigenlijk niet geaccepteerd dat iemand in een team of een taak blijft functioneren, terwijl hij/zij daar niet lekker op zijn plek zit. "Voordat er sprake is van verzuim, uitval, afgebroken opleidingen, conflicten op de werkplek moet er allang een gesprek gevoerd zijn met de betreffende medewerker. Het begint dus bij een goede preventie en goed pro-actief beleid. De leidinggevendenden spelen daarin een centrale rol. Daarbij zijn er uiteraard diverse mogelijkheden voor ondersteuning.

Algemeen directeur Guust Verpaalen: "In de zorg voor mensen kan je tegenwoordig kiezen uit een bedrijfsarts, een bedrijfsmaatschappelijk werker, een personeelsfunctionaris en noem maar op. Maar de arts kijkt vanuit de medische hoek, de psycholoog kijkt vanuit zijn of haar

discipline, maar allemaal missen ze een stukje. Hoe kan je dan te weten komen, wat de medewerkers beweegt of belemmert?

Opmerkelijk bij de personeelsbegeleiding is de aandacht voor *verliesverwerking*. Wanneer iemand niet meer in zijn oude functie terecht kan (door welke oorzaak dan ook), kan er sprake zijn van een verlieservaring en rouw. In groeps gesprekken of individuele begeleiding komt de verwerking van de ervaringen en emoties van de medewerkers nadrukkelijk en expliciet aan de orde. Algemeen directeur Guust Verpaalen: "Als ze met elkaar de ellendige ervaringen hebben kunnen delen, komt er weer ruimte voor een andere kijk op de eigen situatie. Mensen zitten soms met jarenlange ellende, daar moet je aandacht voor hebben."

Algemeen directeur Guust Verpaalen: "Door de hele organisatie heen hadden we een aantal mensen dat toch wel veel verzuimde. Ik heb die hele club eens bij elkaar gehaald en gesproken over oorzaken en alternatieven. Sommige aandoeningen waren heel fysiek (MS, reuma). Maar veel komt toch voort uit onvrede. We hebben een project voor ze bedacht, gewoon om eens iets heel anders te gaan doen. Er lag een klus in verband met het nieuwe automatiseringssysteem. Alle bedrijfsonderdelen moesten geclassificeerd worden. Daar heb ik al die mensen aan gezet met een jonge, enthousiaste leidinggevende die het motiveren en begeleiden in zijn vingers had. Ze konden bij elkaar veel herkennen, ze konden eens andere vaardigheden uitproberen en tijdens het project een heel gerichte loopbaanbegeleiding volgen, gekoppeld aan een dag onderwijs door een vakdocente. Hier kregen ze 10 maanden voor. Nu zijn die 10 maanden afgerond en hebben de deelnemers een beter zicht op wat ze uiteindelijk willen gaan doen." Het project kreeg het motto: WAUW (Werken Aan Uitdagend Werk)!

Mobiliteit

De interne mobiliteit wordt waar mogelijk gestimuleerd door de kansen op interne tijdelijke boventallige snuffelstages, wisselingen in teams of afdelingen. PMH probeert met alle mogelijke middelen toe te werken naar het ideaal: de carrousel. Daarin is sprake van een hoge mate van mobiliteit: in ieder team één mobiel teamlid, waardoor iedereen de mogelijkheid heeft regelmatig te wisselen van functie en van plek. In de praktijk kan het echter nog wel voorkomen dat iemand 22 jaar dezelfde functie uitoefent.

De externe mobiliteit is erg klein: PMH wordt kennelijk ervaren als een buitengewoon aantrekkelijk werkgever en de geneigdheid van de werknemers om buiten de deur te gaan kijken is niet groot. Sommigen spreken over een gouden kooi-effect: waar krijg je het beter dan bij

PMH? Ook angst voor nieuwe risico's en uitdagingen kan een rol spelen.

(Integraal) Management van activiteiten

Inzetbaarheid is binnen PMH nadrukkelijk en expliciet een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Voor zowel werkgever als werknemer worden de noodzaak en voordelen van flexibele en brede inzetbaarheid genoemd. Voor de werknemer betekent inzetbaarheid een leven lang leren, de kans om te groeien en te ontwikkelen, om te investeren in de eigen toekomst. Meer dan vroeger komt de nadruk daarbij te liggen op de eigen verantwoordelijkheid. De werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor het benutten van de mogelijkheden en talenten en voor het versterken van de interne en externe arbeidsmarktwaaarde. De werkgever wil er echter alles aan doen wat in de mogelijkheden ligt om deze eigen verantwoordelijkheid van de werknemer te faciliteren en te ondersteunen.

Voor PMH als werkgever is het belangrijk dat de werknemers flexibel en breed inzetbaar zijn en blijven, in verband met de technologische ontwikkelingen, de volumeschommelingen en de grotere flexibiliteit die daarvoor nodig is. "Om de sterke positie van PMH te behouden wil men het 'menselijk kapitaal' optimaal benutten. Medewerkers die hun kennis en vaardigheden op peil houden, leveren een flexibelere en wendbaarder organisatie op."

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Er wordt ook van beide zijden een investering gevraagd: de werkgever vergoedt alle kosten en heeft een royale studiekosten-regeling. Er is ruimte voor bedrijfsstages en herintreders kunnen een poosje 'uit de wind' worden gehouden door boventallig te werken ('boven headcount'). Van de werknemers wordt gevraagd zelf initiatief te nemen en mee te werken aan hun eigen brede inzetbaarheid. Indien er sprake is van 'wel kunnen, maar niet willen' moet er actie worden ondernomen.

Dany Cruysberghs: "We moeten daar wel wat 'harder' in worden. Tegenwoordig maken we tijdgebonden verbetertrajecten met duidelijke, meetbare mijlpalen. Dat kan over een periode zijn van zes maanden, één jaar of twee jaar. Maar de medewerker zal dan echt moeten laten zien dat er iets gebeurt. Wij bieden alle ondersteuning aan: interne of externe coaching, wat er maar nodig is. Maar het moet wel van twee kanten komen. We hebben dat nu ook in de CAO geregeld. De vakbonden zagen daar ook het redelijke van in. Die zeiden: "Als jullie zoveel investeren in de mensen, dan hoeft dat niet vrijblijvend te zijn". Er is nu in de CAO een clausule opgenomen dat niet meewerken aan ontwikkeling negatieve consequenties kan

hebben. En dit is ook zeer duidelijk gecommuniceerd door onze algemeen directeur.”

5.3.2.5 *De resultaten*

Algemeen wordt erkend dat het buitengewoon moeilijk is om met ‘harde cijfers’ resultaat aan te tonen. Algemeen directeur Guust Verpaalen: “daar gaat het me ook niet om. Ik wil positieve energie, creativiteit! Ik wil dat mensen met pretlichtjes in hun ogen door de gangen lopen!”

Alle geïnterviewden beamen dat sinds eind jaren negentig een andere sfeer is ontstaan: Men praat nu (in sommige teams) met elkaar op de teambesprekingen of je lekker in je vel zit, over waarden en normen. In een aantal teams is een programma gestart vanuit de mensen zelf: Samen beter werken. Dit programma is gericht op beter communiceren met elkaar op de werkvloer. Vroeger kon het gebeuren dat iemand met dyslexie zich ziek meldde als hij aan de beurt was om te notuleren in het zelfsturend team. Door het delen van belemmeringen en succeservaringen in bijvoorbeeld de zelfsturende teams of in de workshops ‘Loopbaan in Beweging’, zijn handicaps als dyslexie of analfabetisme beter bespreekbaar geworden. Met enthousiasme wordt als resultaat gemeld dat een werknemer nu eindelijk zijn kind kan voorlezen nu hij begeleiding heeft gekregen voor zijn dyslexie.

5.3.2.6 *De succesfactoren*

Directeur personeelszaken Dany Cruysberghs: “Er is maar een manier om dit goed te doen: je moet ‘genuine’ zijn, je moet intern kloppen, authentiek zijn. Je kan dit niet doen als een trucje, met alleen de personeelsinstrumenten die tot je beschikking staan. Je zult zelf een aantal ervaringen doorleefd moeten hebben en als je het echt meent, dan merken de mensen dat.

Absoluut helpt het mee dat het ons economisch voor de wind gaat. Het hoofdkantoor in Lausanne vindt onze Nederlandse manier soms heel raar, maar men ziet dat het succes heeft en heeft daar dus investeringsgeld voor over. We konden iemand voor twee jaren vrijstellen om zich met inzetbaarheid te gaan bezighouden. En we kunnen tegen het personeel zeggen dat we dit niet doen omdat medewerkers moeten afvloeien of omdat we moeten bezuinigen. Bij ons is sprake van een luxe situatie. Maar als je eerlijk bent, kan je ook de negatieve boodschappen brengen. Soms zitten we in de penarie en dan zeggen we dat ook! Je moet eerlijk zijn, goed communiceren met de mensen en ze vooral deelgenoot maken van wat er speelt. De medewerkers komen vaak met de meest creatieve oplossingen!”

De OR: "We hebben hier geen ideeënbus of zo, maar wij kennen de Q-awards. Als iemand een goed verbeteridee heeft kan hij of zij dat op papier zetten en presenteren aan de rest van het bedrijf. Dat wordt georganiseerd op een boot, met een hapje en een drankje en zo. Echt een feestje! Er is een publieksprijs en een juryprijs. Opvallend is dat van de tien prijswinnaars vijf ideeën betrekking hadden op het technisch proces en vijf op het gebied van HRM!"

Loopbaancoördinator Laurens Soeterboek: "Ik heb zelf een stevige loopbaantraining doorlopen en ik heb dezelfde vragen moeten beantwoorden. Ik weet wat het is. Als lid van het HR team (Employee Development) boek ik vooral succes door netwerken, de goede dingen bij de goede mensen neerleggen. Als je kleine successen boekt met enkele werknemers, dan moet je dat uitdragen."

5.3.2.7 *De valkuilen*

PMH kent veel plannen en ambitieuze doelen in een veranderende omgeving. Het gevaar is dat programma's niet afgemaakt worden. Vanaf '84 kent men speciale projecten die verbetering van de organisatie tot doel hadden: PONS (Productie Organisatie Nieuwe Stijl), O2000, Case for Action en dat terwijl er sprake was van groeien, groeien, groeien. De volumestijging maakte dat er voortdurend wijzigingen en nieuwbouw nodig waren. De mensen zijn na al deze reorganisaties en projecten van de afgelopen jaren een beetje 'veranderingsmoe' geworden.

De acceptatie op de werkvloer is een aandachtspunt. De ondernemingsraad: "In het verleden zijn daar ook wel negatieve ervaringen mee opgedaan. Het moeten ontwikkelen en scholen heeft een jaar of zes geleden ook zijn pijnlijke ervaringen meegebracht: niet iedereen kon of wilde mee. Uiteindelijk is het in de meeste gevallen wel weer goed gekomen."

Uitdaging

De grootste uitdaging voor de nabije toekomst ligt in het stimuleren en motiveren van de direct leidinggevenden. Binnen PMH heerst de overtuiging dat 80% van het succes van dit beleid in handen ligt van de direct leidinggevenden. De verwachting en hoop is dat leidinggevenden uit zichzelf deze benadering, dit begeleiden van de werknemers in de dagelijkse praktijk oppakken na workshops en trainingen op het gebied van leiderschapsontwikkeling. De ondernemingsraad is sceptisch: "Leidinggevenden kunnen het zich veroorloven om er niks aan te doen. Niemand die er wat van zegt." Dat gaat dus veranderen in de toekomst. Het doel is dat het begeleiden en ontwikkelen van medewerkers een regulier onderdeel wordt van de

verantwoording die leidinggevendenden moeten afleggen over hun functioneren. Loopbaancoördinator Soeterboek: “Ik zou graag willen dat aan de leidinggevendenden gevraagd gaat worden: “Wat heb je gedaan aan het begeleiden van je mensen? Waar zijn ze naar toe ontwikkeld? Wie denk je dat vast gaat lopen over een aantal jaren? Welke ontwikkelingen zie je voor je in je team en kunnen ze dat aan? Wat hebben ze nog nodig?”

Voor dit moment accepteert PMH dat dit soort ontwikkelingen niet af te dwingen zijn op korte termijn: “We willen het niet afdwingen met personeelsinstrumenten, resultaatgerichte afspraken e.d. We willen dat het uit henzelf komt! En dat houdt in dat het ene team wat verder is en wat harder ontwikkelt dan het andere. Het zij zo.”

5.3.2.8 *Landelijke wet- en regelgeving*

De landelijke wet- en regelgeving wordt nauwelijks in ogenschouw genomen bij het opzetten en uitvoeren van sociaal beleid. Algemeen Directeur Guust Verpaalen: “De landelijke regelgeving doet er helemaal niet toe, wij gaan verder. We zorgen zelf voor onze WAO-ers. We hebben de ‘sociale zekerheidsmarkt’ ook niet echt nodig. Toen we een medewerker wilden gaan begeleiden, die in een rolstoel terecht gekomen was, moesten we van de UVI een reïntegratieplan volgens de procedures indienen. Dit duurde zó lang, en leverde zóveel negatieve energie op, dat we zelf maar – met de medewerker! - alvast aan de slag zijn gegaan.”

5.3.2.9 *Beschouwing*

Bij PMH wordt inzetbaarheid breed uitgelegd, maar de nadruk ligt op opleiding en loopbaanbegeleiding. Hierbij is de ontwikkeling er niet op gericht om mensen persé bij PMH te houden, maar vooral op het voorbereiden van medewerkers op het werken in een constant veranderende omgeving (verbreding). In het inzetbaarheidbeleid houdt PMH rekening met zowel het werknemersbelang als het werknemersbelang. Tegelijkertijd lopen er andere beleidslijnen (mobiliteit, verzuim en reïntegratie) die vooral gericht zijn op verduurzaming van de inzetbaarheid.

De kracht van het beleid lijkt te zitten in de overtuiging van het management dat je alleen de toekomst van het bedrijf en de mensen veilig kunt stellen met gemotiveerde, flexibele mensen en de brede gedragenheid daarvan binnen de organisatie. PMH heeft het aangedurfd om het sturen, puur op basis van harde cijfers, los te laten en investeringen te doen waarvan je de opbrengsten maar moeilijk kunt hard maken. De angst voor een afbreukrisico van het investeren in mensen (die vervolgens vertrekken) wordt door de ervaringen bij PMH gelogenstraft. Het lijkt erop dat medewerkers juist graag blijven werken bij het bedrijf dat in ze investeert.

Het is wel de vraag waar de grenzen liggen van wat met het inzetbaarheidbeleid kan worden bereikt. Kennelijk is er een bepaalde eindigheid aan 'het kunnen geven van verantwoordelijkheid aan mensen voor hun eigen ontwikkeling', waardoor CAO afspraken nodig zijn om mensen die niet meewerken toch te kunnen 'bewegen'. Verder bleek er, ondanks alle inspanningen met betrekking tot inzetbaarheid, een groep frequente verzuimers te blijven bestaan. PMH heeft daar met een aansprekend project een mooi antwoord op gevonden, maar het is wel een ad hoc antwoord dat niet in een duurzaam beleid is geborgd. De vraag is of dergelijke ad hoc oplossingen ook kunnen worden gevonden in economisch mindere tijden.

Een ander kritisch punt is de betrokkenheid en motivatie van leidinggevendenden. Dat zal gelden voor alle grote organisaties. Ook PMH is nog zoekende naar de juiste randvoorwaarden om het middenkader zo effectief mogelijk in te schakelen.

PMH is een redelijk complexe organisatie met kenmerken als: onderdeel van een internationale organisatie, ploegendiensten en verschillend georganiseerde 'afdelingen', maar niets van dit alles wordt aangevoerd als belemmerend. Dat geeft aan dat veel van wat PMH realiseert ook voor vergelijkbare organisaties haalbaar moet zijn. Absolute voorwaarde is echter de bereidheid om te investeren in je personeel!

5.3.3 *Dakbedekkingbedrijf Kewodak*

5.3.3.1 *Het bedrijf*

Kewodak is een dakbedekkingbedrijf in Alphen aan de Rijn. Het maakt, renoveert en onderhoudt alle type daken, maar werkt voornamelijk met bitumen, een dakbedekkingmateriaal dat in banen op het dak gelegd wordt.

Het bedrijfsproces bestaat uit drie hoofdprocessen: de verkoop (acquireren, offrenen, voorcalculeren), de werkvoorbereiding (inspectie van de werkplek, materiaal verzorgen, machinerie in stelling brengen, veiligheidsvoorzieningen) en de uitvoering (het dakdekken of onderhouden in ploegen van twee of drie man, afhankelijk van de grootte van het werk).

De bedrijfsleiding van Kewodak incorporeert in feite een stafafdeling, waar men verantwoordelijk is voor de volgende taken: facturering, projectadministratie, klantenadministratie, klachtenafhandeling, procedures en beleid, stijl van leidinggeven en personeelsbeleid (bijvoorbeeld werving en selectie, scholing en ontwikkeling, arbo-beleid).

De belangrijkste klanten van Kewodak zijn: woningbouwverenigingen, overheidsinstellingen, waaronder veel basisscholen en verenigingen van huiseigenaren.

Het bedrijf is begin jaren tachtig ontstaan uit een faillissement van een dakbedekkingbedrijf, waar de huidige directeur Cees Keyser werkte als voorman dakdekker. Hij en zijn toenmalige collega's hebben toen een paar hele zware maanden gekend, zonder inkomen of perspectief. Keyser is toen met een paar collega's voor zichzelf begonnen.

De ontstaansgeschiedenis bepaalt voor een groot deel de kracht van het bedrijf: veel knowhow, een aantal zeer ervaren en betrokken krachten. Eerst kwamen er twee mensen bij. Toen tien mensen. En langzaamaan is het bedrijf uitgegroeid naar meer dan twintig mensen. De markt is goed en nog lang niet verzadigd. Er zou best uitgebreid kunnen worden; er is werk genoeg. De groei bedraagt ongeveer 5%, maar er zijn geen goede mensen te krijgen op het moment.

Maatschappelijk ondernemen staat bij Kewodak hoog in het vaandel. Dit komt onder andere naar voren bij het streven naar zo duurzaam mogelijk bouwen. Er wordt gewerkt met duurzaam en milieuvriendelijk materiaal en tegelijkertijd produceert men zo min mogelijk afval. Duurzame, milieuvriendelijke materialen zijn vaak duurder en Kewodak is ook niet de goedkoopste op de markt, maar de directeur heeft duidelijk gekozen voor kwaliteit en duurzaamheid en ook daar is een goede markt voor.

Het bedrijf wil bovendien vorm aan zijn maatschappelijke betrokkenheid geven door het sponsoren van voetbal en hockey, het meewerken aan een video over drugs voor scholen en bemoeienis met de beroepsopleiding voor dakdekkers.

5.3.3.2 *De mensen*

Er werken momenteel vijftientwintig mensen in het bedrijf, allemaal mannen. Directeur Cees Keyzer: "Ik zou graag vrouwen in dienst willen hebben. Het werk zou prima door vrouwen kunnen worden gedaan. We zouden er meer moeite voor kunnen doen. Het werken met kunststof kan waarschijnlijk zelfs beter door vrouwen worden gedaan. Je moet er wat priegelwerk voor kunnen. Het zou ook goed zijn voor het bedrijf. Waarschijnlijk duurt het geen vijf jaar meer voordat we hier een stel vrouwen hebben rondlopen."

Er bestaat een aardige mix van leeftijden, hoewel de vergrijzing wel een rol gaat spelen. Inmiddels zijn acht mensen boven de vijftig. Het opleidingsniveau is LBO/VMBO voor de uitvoerenden, voor het kantoorpersoneel geldt MBO/HBO. Het bedrijf heeft ook actief

geworven onder specifieke (kansarme) doelgroepen, zoals arbeidsgehandicapten en allochtonen. Op die manier zijn drie WAO-ers en één allochtoon in dienst gekomen.

De onderlinge contacten tussen de medewerkers zijn over het algemeen erg goed. Het werk wordt doorgaans uitgevoerd in kleine teams. De mensen zitten met z'n tweeën of drieën op een klus. Op bedrijfsniveau zie je dat iedereen elkaar goed kent. Privé helpt men elkaar met activiteiten zoals verhuizen, timmeren en transportklussen. De directie vindt goede onderlinge verhoudingen belangrijk voor de motivatie, de betrokkenheid en het welbevinden van de mensen. Daarom probeert de directie een steentje bij te dragen, bijvoorbeeld via het organiseren van sociale activiteiten zoals een barbecue tijdens het Europees Kampioenschap voetbal.

5.3.3.3 *De visie*

Uitlatingen als "Mensen zijn je kapitaal, mensen zijn kostbaar en worden in toenemende mate schaars" en "Zoals je met de klanten omgaat, moet je ook met je mensen omgaan" schetsen de grondgedachte voor het personeelsbeleid van Kewodak.

De visie ten aanzien van de inzetbaarheid van mensen is bij Kewodak vooral gestoeld op een maatschappelijk bewustzijn. Directeur Keyzer: "Als maatschappelijk ondernemer heb je ook verantwoordelijkheid voor mensen die sociaal wat zwakker staan. Die moet je ook een kans geven." Vanuit die intentie worden bijvoorbeeld 'arbeidsgehandicapten' in dienst gehouden of genomen. Er is altijd wel ergens een plekje te vinden, waar iemand zijn kwaliteiten kan inzetten en verder uitbouwen. Een mooi voorbeeld zijn de drie WAO-ers die onlangs zijn aangenomen. Deze mensen kunnen niet meer 'het dak op', maar doen zinvolle andere werkzaamheden in het bedrijf, zoals werkvoorbereiden en magazijnbeheer.

Het bedrijf werkte ook mee aan een werkgelegenheidsproject voor allochtonen, vanuit Vebidak. Dit werkgelegenheidsproject voor allochtonen heeft veel tijd en energie gevergd. Directeur Cees Keyzer is er van overtuigd dat overal in het bedrijf kansen voor mensen liggen en die kansen wil hij graag bieden. Daar hoort ondersteuning bij vanuit het bedrijf en vervolgens ook een stuk verantwoordelijkheid van de mensen zelf. Een succesformule heeft Kewodak echter niet. Met name bij de allochtone jongens van het werkgelegenheidsproject werden nogal wat problemen met de inzetbaarheid ervaren. Dat had te maken met het taalprobleem, maar vooral ook met de grote verschillen in normen en 'manieren' met betrekking tot onder andere zelfverzorging en arbeidsdiscipline. Er zijn afspraken gemaakt en er is begeleiding gegeven om deze problemen op te lossen. De jongens werden thuis opgehaald door collega's en uiteindelijk zelfs door de

directeur om ze eenvoudig weg (op tijd) op het werk te krijgen. Toen men desondanks niet op een aantal jongens kon rekenen, hield het op. Daar ligt uiteindelijk ook de verantwoordelijkheid van de mensen zelf. Eén jongen is wel gebleven, die heeft een vast contract aangeboden gekregen.

Het maatschappelijk bewustzijn van de directeur leidt niet alleen tot het bieden van arbeidskansen, maar ook tot een uiterst zorgzame manier van omgaan met medewerkers. Afhankelijk van de situatie waarin een medewerker verkeert, biedt de directeur op een geheel persoonlijke en soms 'vaderlijke' wijze steun. Dat kan variëren van advies en privé-hulp op het gebied van huizenkeuze tot inkomensreparaties, omdat mensen 'onterecht' worden gekort op hun WAO-uitkering.

De zorg voor medewerkers bij Kewodak komt voort vanuit een vanzelfsprekende betrokkenheid van de directeur, zonder dat hij daarmee de verantwoordelijkheid uit handen van mensen probeert te nemen. In die zin huldigt men de principes van situationeel leiderschap. Directeur Keyzer: "Het is eigenlijk zo eenvoudig, je moet gewoon luisteren naar je mensen. Sturen, motiveren, op hun donder geven, kansen bieden, fouten laten maken: hier was al sprake van situationeel leiderschap, voordat het woord was uitgevonden. De twijfelaar wordt consequent gevraagd: 'wat denk je zelf dat er moet gebeuren', de nonchalante werknemer die de veiligheidsinstructies niet goed opvolgt, krijgt op zijn donder."

5.3.3.4 De uitvoering (hoe krijgt duurzame inzetbaarheid gestalte)

Arbo- en gezondheidsbeleid

Met name in het arbo-beleid krijgt de zorg voor de inzetbaarheid van de medewerkers gestalte. Kewodak besteedt buitengewoon veel aandacht aan de preventie van ongelukken en het voorkomen van onnodige fysieke belasting. Het heeft een vooruitstrevende wijze van arbo-beleid voeren. Uitgangspunt is: veiligheid en gezondheid gaat voor alles! In ieder geval voor productie. Nooit mag een commercieel argument gebruikt worden om de afspraken op het gebied van veiligheid niet na te leven!

Kewodak inspecteert zelf de situatie waar gewerkt wordt. Ook als het opdrachtgevend bedrijf of de (onder)aannemer zegt dat het arbo-beleid en de bedrijfshulpverlening goed geregeld zijn, gaan inspecteurs van Kewodak kijken en regelt Kewodak de veiligheidsvoorzieningen zelf. Het bedrijf is hier erg standvastig in geworden. Het komt wel voor dat al het werk stilgelegd wordt, omdat

de beveiliging niet deugt. Cees Keyzer: “Dan loopt zo’n aannemer te gillen dat het werk vertraagd wordt, nou hij gilt maar lekker, maar we gaan niet aan het werk!”

Onnodige fysieke belasting wordt niet getolereerd. Door de werkzaamheden goed te analyseren en op een creatieve manier tegen materialen aan te kijken heeft directeur Cees Keyzer zelf een aantal handige tilhulpmiddelen ontwikkeld en laten lassen bij een bevriend bedrijf in de buurt.

Voor bijna alles is een gezondere en veilige manier te bedenken. Medewerkers worden ook aangesproken op het gebruik van de hulpmiddelen en het op de juiste wijze bukken, tillen en dragen. Voor de veiligheid op het dak heeft directeur Cees Keyzer jaren geleden een dakbeveiligingsconstructie ontwikkeld, die inmiddels standaard voor de branche is geworden.

Het arbo-beleid is volledig geïntegreerd in de normale bedrijfsvoering en de werknemers weten exact waar ze zich aan te houden hebben. Elke medewerker volgt jaarlijks minimaal twee cursussen. Vaak hebben deze betrekking op de arbeidsomstandigheden. Zo heeft iedere medewerker vaardigheden op het gebied van bedrijfshulpverlening. Ook is een praktisch handboekje ontwikkeld waar de arbo-afspraken in staan. Een goedgevulde veiligheidskist gaat altijd mee het dak op.

Bij het tot stand komen van het arbo-beleidsplan zijn de medewerkers zeer nauw betrokken geweest. De directeur heeft sessies georganiseerd met behulp van artikelen uit de speelgoedwinkel: een zakje knikkers, een vlaggetje, een ballon, wat boetseerklei, een rolschaats, Vervolgens werd een groot beroep gedaan op de creativiteit van de medewerkers: wat zou je met een zakje knikkers kunnen verzinnen, dat te maken heeft met ons werk en wat ons werk zou kunnen verlichten of vergemakkelijken?

- Knikkers, rollen.....er volgen 500 ideeën, waarvan er bij nadere beschouwing 100 overblijven, waarvan er 15 echt goed zijn. Een machine die tot dan getild moest worden, kreeg rollers en dat verminderde de fysieke belasting.
- Een fietsvlaggetje.... een echte vlag markeert nu de vluchtroute op het dak.
- Een rolletje klei.... kneedbaar materiaal legt een dammetje rondom een lek in het dak,

De bruikbare ideeën kregen een plaats in het arbo-beleidsplan.

Via 'toolboxmeetings' worden regelmatig onderwerpen ten aanzien van het veilig en gezond werken uitgebreid met de medewerkers besproken.

Opleiden

Een beginnende medewerker bij Kewodak heeft vaak alleen lagere school of één jaar VBO. Het bedrijf heeft een erkend leermeester in dienst. Beginnende medewerkers lopen een half jaar met de leermeester mee. Dan kunnen ze eens kijken of het wat voor ze is en het bedrijf kan kijken of de medewerker in het bedrijf past. Ze volgen zo snel mogelijk de eerste vereiste opleiding: de primaire SBD-opleiding (van de Stichting Beroepsopleiding Dakbedekkingbranche) voor leerling dakdekkers. Elke week is er een evaluatiegesprek, de basis is het persoonlijk contact (meester/gezel-structuur). Dit gesprek gaat overigens vaak 'onder het loopie', tijdens het werk.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat de dakdekkers als professionele vaklieden doorgroeien naar het niveau van de voortgezette opleiding dakdekken.

Iedere werknemer heeft een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Daarin wordt onder andere afgesproken welke scholing gevolgd gaat worden. Iedere werknemer volgt een scholingsprogramma en dit wordt bijgehouden in een personeelsdossier. Met name voor de leerlingen en beginnende medewerkers is het eerste vereiste diploma (VVA I) van groot belang. Als het gehaald is, krijgt de medewerker een eigen pasje en dat geeft een goede stimulans, een zekere identiteit en bewijs van vakmanschap. Jonge nieuwe leerling medewerkers die nog op school zitten, worden één keer per week 'op het werk' (op het dak waaraan gewerkt wordt) bezocht door de directeur.

Ook als men leerling af is, blijft ontwikkeling belangrijk. Bijvoorbeeld de voorlieden hebben allen het diploma van de voortgezette opleiding dakdekken. Zij moeten zich een zekere stijl van leidinggeven eigen maken, zelfstandigheid tonen, lange termijn plannen maken en verantwoordelijkheid dragen voor de in het werk gemaakte keuzes. Ook voor hen is - ter ondersteuning - een speciaal scholingsprogramma opgesteld, met behulp van ingehuurde docenten.

Voor alle medewerkers geldt dat fouten zijn om van te leren. Het bedrijf doet zoveel mogelijk om te ondersteunen, maar de werknemer moet wel 'nek en handen' uit durven steken en zelf verantwoordelijkheid dragen. Gaan er echt dingen fout met schade, dan wordt dat ook geregistreerd in een persoonlijk dossier. Normaal gesproken volgt dan een gesprek met de directeur. Dit gesprek is er op gericht dat

mensen leren van fouten en dat ze inzien welke kosten dat met zich meebrengt. Gezamenlijk probeert men de oorzaken te achterhalen om die een volgende keer te kunnen voorkomen.

In de begeleiding van nieuwe medewerkers, het scholingsbeleid, de inbreng van mensen op de uitvoering van gemaakte afspraken en het beleid: bij alles geldt het motto: "Vragen mag. Nee: vragen moet!" De directeur probeert zelf zoveel mogelijke open te staan voor vragen. "Vooral zogeheten domme vragen; als je geen vragen stelt, loop je altijd achter de feiten aan."

Preventie, verzuim en reïntegratie

Naarmate de medewerkers ouder worden, valt het werk zwaarder. Het werk is fysiek belastend, met name voor de rug en schouders. Uitval kan uiteraard capaciteitsproblemen opleveren. Bij Kewodak is het werk zo flexibel mogelijk georganiseerd. Omdat het bedrijf werkt aan acute noodsituaties, aan het maken van nieuwe daken in de nieuwbouw en aan langlopende contracten (het onderhoud), is er een mix aan werkzaamheden. Onderhoud is minder belastend voor de medewerker en wordt dan ook gemakkelijker gedaan door de medewerkers die een beetje 'uit de wind' moeten worden gehouden. Dit kunnen de ouderen zijn, of mensen met rug- of schouderklachten. In tijden van uitval door ziekte bijvoorbeeld kan met de onderhoudsklussen wat worden geschoven. Zo zijn er altijd wel werkzaamheden om mensen die (tijdelijk) minder belastbaar zijn, zinvol inzetbaar te hebben. Bijvoorbeeld: Een dakdekker die bij een ander bedrijf in de WAO terecht was gekomen, liep al een aantal jaren thuis; het oude bedrijf had geen oplossing kunnen vinden. Kewodak heeft de man aangenomen en hij werkt nu naar volle tevredenheid bij het voorbereiden van klussen.

In ieder geval wordt bij uitval zo snel mogelijk intern naar ander werk gezocht, zodat medewerkers zo spoedig mogelijk kunnen terugkeren in het werk. Als mensen om wat voor reden dan ook niet lekker in hun vel zitten, praat de directeur met hen en probeert intern één en ander te regelen: andere afstemming van taken, selectie van bepaalde werkplekken, planning van werkzaamheden. Uiteraard wordt daarmee de druk op de 'overblijvenden' groter. Dit is soms moeilijk te accepteren voor de rest van de werknemers en moet elke keer opnieuw worden uitgelegd.

Communicatie

Directeur Keyzer spreekt regelmatig alle werknemers. Openheid en een goede communicatie zijn belangrijk bij Kewodak. Het uitgangspunt is dat je alleen dan weet wat er speelt in het bedrijf en

erachter kunt komen wat nodig is om zaken te verbeteren. De drempels zijn laag in het bedrijf, de communicatie informeel. Iedereen op kantoor is heel erg toegankelijk en daar wordt actief aan gewerkt. Hoewel de nadelen inmiddels ook onderkend worden - even stevig doorwerken op kantoor wordt lastig - want het is net de zoete inval.

De lijnen zijn kort. Directeur Cees Keyzer: "Ik wil geen drempels, iedereen moet hier binnen komen lopen. In de vakantie kwam een medewerker zijn vakantiegeld ophalen. Hij had zijn hand gebroken, dus zijn vrouw reed. Komt hij binnen op het kantoor, vraag ik: "Waar is je vrouw?" "Die zit nog in de auto." Ik zeg: "Nee! Kom even binnen een kopje koffie halen!" Daar snap ik nou niks van, je laat je vrouw toch niet in de auto zitten."

Als iemand ziek wordt bij Kewodak, moet hij altijd zelf bellen. Niet laten bellen door een ander. Mensen moeten zich gewoon zelf kunnen melden bij de directeur. De bedrijfscultuur wordt gekenmerkt door een open vizier: "Je kunt hier alles zeggen!"

Mobiliteit

Tot dusver heeft Kewodak eigenlijk nog niet te maken gehad met verloop. Buiten het noodgedwongen vertrek van één medewerker met ernstige suikerziekte, is er nog nooit iemand weggegaan. En dat is niet nodig ook, want werk en kansen zijn er genoeg voor iedereen.

Wel is sprake van vergrijzing en zijn inmiddels acht medewerkers ouder dan vijftig jaar. Door de krappe arbeidsmarkt is het aantrekken van nieuwe medewerkers problematischer dan een aantal jaren terug. Het werk is zwaar en heeft weinig status, daarentegen betaalt het goed en sommigen houden juist van het werk in de buitenlucht. De werving en selectie verliep tot nu toe meestal via de eigen werknemers. Familie, vrienden en kennissen kwamen 'vanzelf'; Kewodak staat te boek als een aantrekkelijk werkgever ("Wat ze daar niet allemaal voor je doen!"). Momenteel maakt Kewodak gebruik van een arrangement van Tectum, een soort uitzendbureau voor ongeschoolde dakdekkers. Bij dit bureau wordt een opleidingstraject met de kandidaten besproken. Het bureau selecteert voor en neemt wat administratieve verplichtingen over. Men hoopt via deze weg meer arbeidskrachten te kunnen binden.

Voor de doorstroom hecht de directeur ook veel waarde aan het ontwikkelen van mensen en het leren nemen van de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van inzetbaarheid. "Ik zeg wel eens in een toespraak tegen de jongens die afstuderen: Het is net als in een voetbalclub: je moet het met het hele team doen, maar jij moet het doelpunt maken. Als je goed bent, kom je vanzelf boven drijven. Als je de spirit hebt, moet je ook wat voor jezelf opeisen." Als je dat laat

zien binnen Kewodak, dan kom je ook in aanmerking voor verdere ontwikkeling. Je kan als leerling binnenkomen en dan via vakman dakbedekking doorklimmen naar voorman, naar uitvoerder, naar werkvoorbereider. Goed talent moet een kans krijgen en het bedrijf investeert in ontwikkeling en opleiding.

(Integraal) management van activiteiten

Het management ligt in feite bij één persoon, de directeur. Hij benadert de inzetbaarheid van z'n medewerkers op zo'n manier, dat zijn visie doorklinkt in alle activiteiten van Kewodak. Veiligheid en preventie vormen de basis voor het management.

Taken en verantwoordelijkheden

In principe liggen taken en verantwoordelijkheden duidelijk in de organisatie. Leidinggevendenden hebben training gehad om goed op hun verantwoordelijkheden te zijn voorbereid. Er zijn hulpmiddelen ontwikkeld: invulformulieren voor de inspectie op het dak bijvoorbeeld, een coderingssysteem om snel en efficiënt de situatie op het werk in kaart te kunnen brengen, taken en afspraken zijn vastgelegd. Alle medewerkers kennen de uitgangspunten (veiligheid voor alles!) en iedereen krijgt scholing om met de voornaamste risico's van het werk te leren omgaan. Toch blijft het aandacht vragen van de directie om te zorgen dat mensen zich ook daadwerkelijk kwijten van hun verantwoordelijkheden. Directeur Keyzer spreekt regelmatig alle werknemers en er zijn zogeheten 'toolboxmeetings', waar een onderwerp centraal wordt besproken.

5.3.3.5 De resultaten

Volgens de medewerkers staat het bedrijf in de omgeving bekend als een goed werkgever en heeft het mede daardoor tot nu toe weinig arbeidsmarktproblemen gekend. De laatste tijd komt dat echter wel onder druk te staan.

Een resultaat van dit 'goed werkgeverschap' is het gegeven dat er nauwelijks of geen verloop is in het bedrijf. Er gaat eigenlijk nooit iemand weg.

In '97 is een Europees project geweest binnen de dakdekkerbranche: 'Samen werken aan een betere werkplek'. Bedrijven konden zich daar presenteren met hun activiteiten op het gebied van veilig en gezond werken. Het was Kewodak dat – als best beoordeelde bedrijf - de oorkonde mee naar huis mocht nemen.

Een ander belangrijk resultaat is dat de bedrijfsvoering steeds beter en gestroomlijnder verloopt. Door de inzet van zeer verschillende capaciteiten op 'kantoor' worden bepaalde procedures gestandaardiseerd en geprofessionaliseerd. De planning en de

begeleiding zijn in het afgelopen jaar verbeterd. De uitdaging voor het bedrijf is om alle medewerkers warm te krijgen voor dit (iets) hogere professionele niveau.

Ook het verzuimcijfer laat resultaat zien. Het verzuim ligt gemiddeld rond de 6%, wat laag is voor deze branche.

5.3.3.6 *De succesfactoren*

Het welslagen van dit beleid, gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen ten aanzien van materialen, middelen en nadrukkelijk ook van mensen hangt in grote mate samen met de persoon van de directeur. De vanzelfsprekende houding van 'pater familias' is kenmerkend voor Keyzer. Niet alle werknemers in het bedrijf hebben zoveel vertrouwen dat het zonder de directeur ook wel goed komt. Beleidsmedewerker Arie Verschoor geeft aan dat hij bijvoorbeeld toch graag beleidsafspraken zou willen vatten in procedures en het bedrijf professionaliseren wat betreft het beschrijven en verbeteren van de bedrijfsprocessen. Graag zou hij toe willen werken naar een kwalificatie en een certificaat, bijvoorbeeld een ISO. Zover is het nog niet.

Binnen Kewodak is een unieke combinatie te zien van een mensgerichte, gedreven, sociaal bewogen directeur en een professionele, daadkrachtige, zakelijke beleidsmedewerker die de goede intenties en vanzelfsprekende acties van de directie vat in heldere en handzame procedures. Samen vormen zij de drijvende krachten achter de inzetbaarheid bevorderende activiteiten van het bedrijf.

5.3.3.7 *De valkuilen*

De voornaamste succesfactor geeft tegelijkertijd de valkuil aan. De continuïteit van het beleid duurzame inzetbaarheid wordt gestimuleerd door de beoogd opvolger – zoon van de directeur – stevig in te werken. Maar of de uitwerking van het beleid gegarandeerd is bij een uittreden van de huidige directeur is niet zeker.

Ook in de vertaling van het beleid naar de praktijk blijven nog wat voetangels. De uitvoering is niet altijd volgens verwachting: weten en willen is nog niet altijd doen. Kennelijk kunnen omstandigheden (bijvoorbeeld grote drukte of tijdelijke onderbezetting) er in sommige gevallen toe leiden dat afspraken niet worden nagekomen. Men gebruikt bijvoorbeeld soms toch niet de voorzieningen die beschikbaar zijn om de fysieke belasting te verminderen en slordigheden nemen toe als het werk onder tijdsdruk komt te staan. Dit lijkt erop te duiden dat de motivatie van medewerkers om de eigen

verantwoording met betrekking tot duurzame inzetbaarheid op te pakken nog onvoldoende geïnternaliseerd is.

Vooraf ook de rol van de direct leidinggevenden is cruciaal. Deze nemen soms (te) weinig verantwoordelijkheid om medewerkers aan te spreken. Wellicht heeft dat ook te maken met de verwachting dat de directeur het dan wel doet. Er wordt naarstig gezocht naar een manier om het middenkader te versterken. Een coördinator die zorgt voor planningen, bestellingen, afhandeling e.d. zou de direct leidinggevenden kunnen ontlasten. Deze houden dan meer tijd voor leidinggevende en coachende taken. Ook heeft men in goed overleg met de direct leidinggevenden de begeleidingsstructuur en de teamindeling aangepast.

5.3.3.8 *Landelijke wet- en regelgeving*

Een manager als Cees Keyzer staat door zijn 'pragmatische' inslag en aanpak niet enthousiast tegenover vaak bureaucratische regelgeving. Er is ook een aantal pijnlijke ervaringen geweest in het verleden. Bijvoorbeeld de afspraak die hij maakte in het kader van de gewezen bonus/malusregeling. Kewodak wilde graag een suikerpatiënt aannemen op voorwaarde dat alle betrokkenen zouden instemmen: arts, verzekeringsinstantie, specialist enz. De medewerker werd na enige tijd steeds ernstiger ziek en op een gegeven moment moest hij uitstromen. Iedereen had Keyzer bezworen dat hij recht had op de bonus, maar hij heeft hem nooit gekregen. Het gaat ook niet om het geld, maar om het principe: er wordt veel tijd en energie geïnvesteerd om iemand een kans te geven, maar er hoeft maar even iets te zijn en de regels worden tegen je gebruikt.

De nieuwe wetgeving levert ook frustraties op: verplicht contract met de Arbo-dienst; formulieren van de Arbo-dienst die dan niet geaccepteerd worden door de UVI; formulieren die de Arbo-dienst opgestuurd had moeten hebben, maar die niet op tijd aankomen bij de UVI; boete voor de werkgever., etc. Dat soort wet- en regelgeving werkt niet echt stimulerend. Beter dan de tijd aan het voldoen aan de regeltjes en het invullen van formulieren te besteden, kun je daadwerkelijk proberen mensen aan de slag te houden.

Inmiddels zijn de trajecten van Arbo-dienst en UVI ook verder gestroomlijnd en lopen die lijnen nu redelijk goed, maar ze vormen voor Kewodak zeker niet de motivatie om aandacht te besteden aan inzetbaarheid.

5.3.3.9 *Beschouwing*

Kewodak behoort tot het kleinbedrijf. Een ondersteunende afdeling personeelszaken is er niet. De directeur en een beleidsmedewerker moeten het beleid dat leidt tot verbetering van de inzetbaarheid van de medewerkers er dus allemaal bij doen. Bij Kewodak gebeurt dit, omdat men de zorg voor het personeel als een integraal onderdeel van de beleidsvoering ziet. Anders zou het bedrijf nooit de huidige resultaten kunnen boeken.

De relaties met Arbo-dienst en UVI die juist voor een kleinere werkgever een kans op ondersteuning zouden moeten inhouden, leiden in de praktijk juist tot ergernis.

Alles hangt daarom af van de verantwoordelijkheid die de werkgever voelt en wenst te nemen. Bij Kewodak gaat dat ver – met de nadruk op veiligheid en gezondheid – en dit leidt tot resultaat.

Bij Kewodak schuilt wel een risico in het ontbreken van een efficiënte vervangingsregeling. Bij (tijdelijke) personeelstekorten kan tijdsdruk op projecten ontstaan die leiden tot gedrag dat afwijkt van gemaakte afspraken ten aanzien van zorgvuldigheid en veiligheid. Het is dan de vraag hoe bijvoorbeeld tijdelijke tekorten als gevolg van ziekte, toegekend zorgverlof, etc. op zo'n manier kunnen worden opgevangen, dat het welzijn, de veiligheid en gezondheid van de overige medewerkers niet in het gedrang komen.

Een tweede risico schuilt in de grote betrokkenheid en de centrale positie van de directeur en de verantwoordelijkheden die hij zelf makkelijk oppakt: direct leidinggevend en medewerkers lijken toch snel makkelijker worden met het nemen van hun eigen verantwoordelijkheden.

De uitdaging voor de directeur zal inderdaad zijn om de verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid ook meer geïnternaliseerd te krijgen bij de medewerkers.

In dat kader moet ook heel kritisch worden gekeken naar het feit dat bij Kewodak de personeelsvertegenwoordiging (medezeggenschap) is opgeheven. Uiteraard is er sprake van een redelijk klein bedrijf met korte communicatielijnen, maar inspraak van het personeel in georganiseerde vorm blijft altijd wenselijk. Zeker in een situatie waarbij een beroep moet worden gedaan op de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van mensen om bij te dragen aan een beleid.

Desondanks maakt het voorbeeld van Kewodak duidelijk dat er veel mogelijk is voor een klein bedrijf, dat zich niet blindstaart op ondersteuning van een Arbo-dienst of UVI en zelf verantwoordelijkheid neemt. Wat betreft het arbo- en

gezondheidsbeleid vormt Kewodak – zelfs internationaal gezien – al een voorbeeld voor de eigen branche. De wijze waarop Kewodak omgaat met managementverantwoordelijkheid en het nemen van initiatieven, is waarschijnlijk even goed toepasbaar in willekeurig iedere andere branche van het midden- en kleinbedrijf. Nauwer samenwerken met medewerkers via een personeelsvertegenwoordiging moet daar ook zonder problemen aan gekoppeld kunnen worden.

5.3.4 *Regiopolitie Utrecht - district Marco Polo*

5.3.4.1 *Het bedrijf*

De regiopolitie Utrecht is onderverdeeld in 10 districten en één divisie (recherche). Er werken in totaal zo'n 3000 mensen. Het budget van de organisatie voor 2000 was zo'n 350 miljoen, waarvan zo'n 264 miljoen de personeelskosten beslaat. Vier van de districten liggen in de stad Utrecht. District Marco Polo is hier één van. Een district is een zelfstandige organisatorische eenheid met een eigen verantwoordelijkheid op de terreinen financiën, personeel, administratie en informatie. Het district Marco Polo verzorgt in het eigen district de wijkpolitie, de noodhulp, de recherche en de publieksservice. Verder is het district verantwoordelijk voor de vreemdelingendienst en de arrestantenzorg voor de stad Utrecht en binnen de regio voor de parketpolitie.

Invoering van beleid vindt grotendeels topdown plaats. De districten krijgen een kader opgelegd, waar ze zelf verder invulling aan kunnen geven. De ruimte die deze kaders bieden, wordt zo goed mogelijk benut voor maatwerk door het verantwoordelijke district.

In de organisatie is weinig hiërarchie voelbaar. Er bestaat een vrij open cultuur. Alles is bespreekbaar, ook met leidinggevenden. Betrokkenheid bij het werk en collega's is groot. Het district Marco Polo staat open voor nieuwe ideeën.

5.3.4.2 *De mensen*

Bij het district Marco Polo werken ruim 260 medewerkers, zowel mannen als vrouwen. Het opleidingsniveau van de medewerkers varieert van LBO tot HBO-niveau. De leeftijden van de medewerkers lopen sterk uiteen.

Omdat het politiewerk bijzondere eisen stelt, worden executieve medewerkers bij aanvang van de loopbaan (doorgaans een politieopleiding) gekeurd en getest op onder andere gezondheid, lichamelijke conditie en stabiliteit. Gedurende de verdere loopbaan

worden mensen geacht en in staat gesteld de conditie op peil te houden via een Instructie Basis Training (IBT) waarin onder andere aan de orde komen schieten, sport, omgang met de wapenstok etc..

5.3.4.3 *De visie*

Zoals men mag verwachten bij een organisatie die zich bezighoudt met ‘mensenwerk’, worden aandacht en zorg voor de mensen van groot belang geacht. Het gaat dan om zowel persoonlijk belang van de medewerker, organisatiebelang, als maatschappelijk belang.

Het maatschappelijk belang zit voor de mensen van district Marco Polo vooral in de voorbeeldfunctie die de politie als overheidsorganisatie dient te vervullen.

Het organisatiebelang zit in de imagoverbetering van de politieorganisatie, in zeer gemotiveerde medewerkers die de cultuur van de organisatie positief beïnvloeden en zakelijk gezien in het beschikbaar hebben van voldoende mensen om de politietaken te kunnen uitvoeren.

Het persoonlijk belang van de medewerker spreekt voor zich: gezonder, gemotiveerder en meer gewaardeerd. Het is veelzeggend dat het beleid van de organisatie, naast het bedrijfsbelang, ook gewoon persoonlijk belang van medewerkers als uitgangspunt hanteert.

Om aan het belang van zorg en aandacht voor medewerkers en hun inzetbaarheid tegemoet te kunnen komen, zijn door de organisatie diverse beleidslijnen uitgezet. Er is korpsbreed veel aandacht voor preventieve maatregelen om ziekteverzuim te voorkomen en voor het bedenken van oplossingen in het geval dat ziekteverzuim zich voordoet. Het werken aan de mobiliteit van de werknemers wordt eveneens erg belangrijk gevonden. In dit kader is er onder andere sprake van stages. Verder probeert men de medewerkers duurzaam inzetbaar te houden door rekening te houden met de belastbaarheid van de mensen. Dit uit zich onder andere in ‘zorgzaamheid’ dat geldt als één van de vier leidende principes in het personeelsbeleid.

Behalve aandacht voor de inzetbaarheid van het eigen personeel, voert men bij district Marco Polo ook een actief beleid op de inzet van WAO-ers in de organisatie. Op basis van dit laatste beleidsterrein ontving de organisatie in 1999 de landelijke werkgeversprijs “Kroon op het werk”. Een prijs voor ondernemers die een succesvol reïntegratiebeleid voeren.

5.3.4.4 *De uitvoering (hoe krijgt duurzame inzetbaarheid gestalte)*

Verzuimbeleid

Het ziekteverzuim is een bijzonder aandachtspunt voor de districtsleiding van Marco Polo. Jarenlang heeft het verzuim boven de 10% gelegen. Enkele jaren geleden was het zelfs 15,5%. Met de roep uit de maatschappij om meer blauw op straat, waren dat voor de districtsleiding onacceptabele waarden.

De leiding is hier een gericht beleid op gaan ontwikkelen en heeft de ambitie uitgesproken het verzuim terug te brengen tot 6,2% of minder. Zover is het nog niet, maar het verzuim is de laatste jaren al gedaald naar 11,7%. Het verzuim is overigens niet erg evenredig verdeeld over de verschillende 'afdelingen' van het district. Met name de afdeling arrestantenzorg beïnvloedt het beeld in negatieve zin, met een gemiddeld verzuim van circa 20%.

Om het verzuim beheersbaar te krijgen en terug te dringen werd het verzuimbeleid uitgewerkt in een protocol. De verzuimregistratie verhuisde van 'bedrijfsvoering & planning' naar 'personeelszaken' en de verzuimbegeleiding werd een expliciete taak van de direct leidinggevendenden onder de noemer 'eerstelijns personeelszorg'. Alle medewerkers werden ook doordrongen van de eigen verantwoordelijkheid.

In 2000 is het protocol nog verder aangescherpt. De term ziekteverzuim verdween daarmee uit het vocabulaire van Marco Polo en is vervangen door een nieuw begrip: 'arbeidsverzuim'. Dit lijkt aan te geven dat er niet op ziekte moet worden gefocust, maar juist op arbeid (dus mogelijkheden om weer aan de slag te kunnen). In het verzuimbeleid speelt de aandacht voor de restmogelijkheden van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers een belangrijke rol.

Een ander belangrijk begrip uit het verzuimbeleid is 'samen'. Hiermee wordt in eerste instantie bedoeld: de relatie tussen de direct leidinggevende en de medewerker. Een goede communicatie tussen chef en medewerker maakt het makkelijker om signalen te geven en te verstaan. Het gaat om goed luisteren en spreken met een open vizier, niet om 'knuffelen'. Een goede communicatie is nodig om dreigend verzuim te voorkomen en om vroegtijdig en adequaat acties te kunnen ondernemen. Ook bij een ziekmelding en tijdens de ziekteperiode moet dit contact goed worden onderhouden; richtlijnen daarvoor zijn in het verzuimprotocol opgenomen en de direct leidinggevendenden hebben in het verleden een speciale scholing ontvangen.

Het begrip 'samen' duidt ook op de relatie tussen medewerkers onderling. Bij Marco Polo heerst de overtuiging dat ondersteuning van zieke medewerkers door collega's onontbeerlijk is voor de betrokkenheid bij alles wat er gebeurt binnen de afdeling. Een zieke

medewerker voelt zich gewaardeerd door de aandacht van collega's en dit zal leiden tot een gemotiveerde houding om, zodra het kan, weer aan de slag te gaan.

Bij langdurig verzuim wordt de rol van de afdelingschef (MT-lid) groter. Deze is in feite al eindverantwoordelijk voor het verzuim op de afdeling, maar het gaat er om dat ook vanuit dit niveau zorg voor langdurig zieken wordt geboden. Bij Marco Polo noemen ze dit 'adoptatie'. Het komt er op neer dat de afdelingschef bijzondere aandacht en zorg toont voor langdurig zieken en dat deze ervoor zorgt dat acties en 'routes' met de deskundigen adequaat in het Sociaal Medisch Team (SMT) worden besproken.

Er is bij het district Marco Polo over het algemeen veel aandacht voor preventieve maatregelen en oplossingen voor het ziekteverzuim. Het is niet de bedoeling dat er wordt gewacht met acties tot iemand uitvalt. Serieuze aandacht voor, en een goede communicatie met een zieke werknemer (wederom de signalerende functie van de direct leidinggevende) is ook hierbij van groot belang. Het betekent bijvoorbeeld dat de direct leidinggevenden alert moeten zijn op hoog frequent, kortdurend verzuim (dit is mogelijk door een goede verzuimregistratie) en dat zij bij dergelijke signalen een afspraak maken met de betreffende medewerker voor een verzuimgesprek.

Als het er op lijkt of blijkt dat een medewerker zijn eigen werk niet meer kan verrichten, dan wordt in overleg met de direct leidinggevende, de bedrijfsarts, de personeelsmanagementadviseur (PMA) en de reïntegratiespecialist gekeken of het werk zo aangepast kan worden dat de medewerker wel weer kan werken of dat er anders werk op arbeidstherapeutische basis mogelijk is. Hier sluiten het verzuimbeleid en het reïntegratiebeleid naadloos op elkaar aan.

Reïntegratiebeleid

Het reïntegratiebeleid van district Marco Polo kun je het 'paradepaard' van de organisatie noemen als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Er is vanaf 1996, haast vanuit het niets, een zeer succesvol reïntegratiebeleid ontwikkeld. Het begon met de plaatsing van één arbeidsgehandicapte nieuwe medewerker in een lastig te vervullen vacature op de postkamer. Deze plaatsing bleek uitermate succesvol. Bij Marco Polo toonden ze zich vervolgens een prima lerende organisatie door de kansen te zien en heel bewust uit te bouwen naar een inmiddels bekroond (Kroon op het werk, 1999) beleid. Het beleid werd zowel gericht op arbeidsgehandicapten van buiten de politieorganisatie als op 'eigen' mensen die door een ziekte of handicap hun functie niet meer konden verrichten.

Voorheen werden mensen uit de eigen organisatie herplaatst in 'nietszeggende' functies. Nu is er op Marco Polo een preventief verzuimbeleid ontwikkeld om uitval te voorkomen en herstel te bevorderen, gekoppeld aan een actief reïntegratiebeleid. Als medewerkers nu uitvallen of dreigen uit te vallen, wordt zo vroegtijdig mogelijk gezocht naar passende oplossingen. Mensen komen op verschillende functies terecht. Het kan gaan om een totaal andere functie of om een aanstellingswijziging met bijzondere voorwaarden, zoals het niet meer verrichten van straat- of nachtdiensten. Van de meer dan dertig medewerkers uit het district die sinds 1996 in de WAO kwamen, zijn er ruim vijftientig weer aan het werk. Een deel in de eigen (aangepaste) functie en een ander deel in een nieuwe functie.

Voor de uitvoering van het reïntegratiebeleid is een fulltime reïntegratiespecialist aangesteld, die zich volledig met het plaatsen en herplaatsen van arbeidsgehandicapte medewerkers kan bezighouden (o.a. adviseren, initiëren, activeren, stimuleren en ondersteunen, zowel richting arbeidsgehandicapten als leidinggevend). Voor mensen uit de eigen organisatie sluit het reïntegratiebeleid goed aan op het verzuimbeleid. De reïntegratiespecialist treedt na acht weken in contact met een langdurig zieke medewerker en 'volgt' deze gedurende het reïntegratieproces, samen zoekend naar passende mogelijkheden.

Het preventie- en reïntegratiebeleid kwam in een stroomversnelling toen in 1997, naast de politietaken wijkzorg en noodhulp, met behulp van WAO/AAW/REA-middelen een serviceafdeling werd opgericht voor een nieuwe politietaak: de publieksservice. Door deze nieuwe poot ontstonden er functies met een ander karakter, een andere taakinhoud en een ander belastingspatroon. Dit betekende voor de organisatie extra plaatsings- en herplaatsingsmogelijkheden en een extra impuls voor het reïntegratiebeleid. De acht formatieplaatsen van de publieksservice werden door twaalf mensen met een arbeids handicap ingevuld. Diverse publieksservicemedewerkers zijn inmiddels doorgestroomd naar andere functies, waardoor weer nieuwe ex-WAO-ers konden worden aangenomen.

De aanpak voor plaatsing van arbeidsgehandicapten van buiten de organisatie is over het algemeen als volgt. De reïntegratiespecialist zoekt, samen met de betreffende leidinggevende, geschikte kandidaten en organiseert de middelen om plaatsing mogelijk te maken. De nieuwe medewerkers krijgen een werkervaringscontract van zes maanden (REA). In deze zes maanden worden ze opgeleid en begeleid door de chef van de afdeling. Wie na zes maanden voldoet, krijgt een

vast contract en de mogelijkheid om een loopbaan bij de politie op te bouwen. Uitgangspunt van de instroom is dat mensen, ondanks de werkervaringsplaats (dus nog geen loon, uitkering) direct beginnen op een goed bestaansniveau. Dat wil zeggen dat meteen wordt begonnen met het ophogen van de uitkering via bijvoorbeeld de Toeslagenwet en kinderopvang.

De reïntegratiespecialist voert zijn taken inmiddels ook voor andere districten in de politieregio Utrecht uit. Ook is hij in contact gekomen met de landelijke leiding van de politieorganisatie en met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, omdat ook daar grote belangstelling is voor het reïntegratiebeleid van Marco Polo. Sinds vier jaar, bestaat op regionaal niveau ook een herplaatsingscommissie (HPC). Ook deze commissie heeft de intentie om mensen die wegens arbeidsongeschiktheid hun werk dreigen te verliezen toch 'binnenboord' te houden. De HPC biedt weer de mogelijkheid om regionaal vraag en aanbod van arbeidsgehandicapten en beschikbare functies te matchen. Het reïntegratiebeleid is nog niet uitontwikkeld. Het is in ieder geval de bedoeling dat op regionaal niveau meerdere reïntegratiespecialisten actief worden. Per 1 juli 2000 is inmiddels een tweede reïntegratiespecialist aangesteld.

Mobiliteit

Mobiliteit wordt bij de regiopolitie niet direct uitgedrukt in streefpercentages in-, door- en uitstroom. Wel kent de politieorganisatie van oudsher een indeling in rangen (agent, hoofdagent, brigadier etc.) die typerend is voor de 'verticale doorstroom'. Toch zijn de doorstroommogelijkheden in de organisatie niet overal even voor de hand liggend. Met name bij de afdeling arrestantenzorg zijn de taken zeer smal, er is weinig perspectief om door te groeien en men heeft een zeer hoog verzuim. Het werk is psychisch en fysiek zwaar door onder andere de onregelmatigheid, eentonigheid en het slechte binnenklimaat als gevolg van het werken in volledig afgesloten ruimtes. Om het verzuim hier op te lossen en 'opbranden' te voorkomen is men onlangs begonnen om – in goed overleg met de HPC – medewerkers van de arrestantenzorg, voor wie dat goed zou zijn, elders stages te laten lopen. Als de stages goed bevallen, kunnen ze op die plaatsen blijven.

Voor de parketwachters worden eveneens geschikte alternatieven voor 'taakroulatie' gezocht. Zo is in feite voor alle medewerkers die dreigen vast te lopen, mogelijk om vanuit preventief oogpunt stages te lopen bij andere afdelingen en werkervaring op te doen. Daarna kunnen eventueel opleidingen worden gevolgd om in de nieuwe functie verder te gaan. In Utrecht vinden ze het belangrijk om een

medewerker te verplaatsen voordat iemand ziek wordt. Het is ook de verantwoordelijkheid van de werknemers zelf om aan te geven wanneer het tijd zou zijn voor een overplaatsing, alleen gebeurt dit niet of nauwelijks. Vooralsnog gaat het initiatief van preventieve acties uit van de leiding en blijkt het moeilijk om de medewerkers die het betreft, te overtuigen van het belang van 'preventieve taakroulatie'.

Medewerkers vanaf schaal 9 moeten verplicht rouleren van functie, dit om de mobiliteit te verhogen, kennis te verspreiden en de kwaliteit te verhogen. Ook in de hogere functies is niet iedereen hier zo enthousiast over.

Nog een andere vorm van taakroulatie bij het district Marco Polo, is het meedraaien van twee diensten per maand met de afdeling 'noodhulp'. Iedereen binnen het district, inclusief de districtschef, doet hierin mee. Deze vorm van taakroulatie is in eerste instantie georganiseerd om het ziekteverzuim van 10% en het tekort aan capaciteit bij de noodhulp op te vangen. Maar ook als dit tekort is opgelost, zal men het meedraaien met de noodhulp handhaven, zodat iedereen steeds weet wat er op straat gebeurt.

Als iemand weg wil bij de politie of niet meer kan functioneren vanwege een arbeidshandicap wordt er samen met de betrokkene gezocht naar een functie buiten de politie, want "als iemand niet meer bij jou kan functioneren mag je hem niet afschepen met een bloemetje en een toespraak". Als het om arbeidsgehandicapten gaat, wordt er ook nog vaak subsidie aangevraagd voor de volgende werkgever om er zeker van te zijn dat deze de werknemer een echte kans wil geven. Outplacement of het veranderen van functie is de verantwoordelijkheid van de direct leidinggevende. Eventueel kan hierbij ook weer de HPC worden ingeschakeld.

Opleiden

District Marco Polo maakt in haar opleidingsbeleid onderscheid tussen enerzijds de opleidingsnoodzaak zoals die door de organisatie wordt gedefinieerd (beleidsgerichte behoefte) en anderzijds de individueel gevoelde of persoonsgebonden behoefte. Voor de persoonsgebonden behoefte is het volgen van opleidingen mogelijk als het voor de dienst en de persoon van belang is. De beleidsgerichte behoefte wordt vertaald naar opleidingen die verplicht zijn voor iedereen. In het kader van de beleidsgerichte behoefte, is een knipkaart ontwikkeld om medewerkers in schaal 6 de gelegenheid te bieden om door middel van functiegerichte trainingen naar schaal 8 te komen. Omdat de loonschalen aan functies en rangen zijn gekoppeld,

is dit aspect van het opleidingsbeleid dus een instrument voor het bevorderen van de verticale mobiliteit. Het volgen van opleidingen/trainingen van functiegerichte behoefte is in principe voor iedereen mogelijk. Daarnaast mag iedere medewerker zelf aangeven welke opleidingen of trainingen hij of zij wil volgen. Wel wordt daarbij kritisch gekeken of de opleidingen functioneel zijn. Doel van het volgen van opleidingen en trainingen is dat de dienst er beter van wordt en om mensen een mogelijkheid te bieden om naar andere functies door te stromen, waardoor mensen niet 'vastroesten' in een functie. Iedereen wordt verondersteld manager te zijn van de eigen loopbaan.

Momenteel staat het kunnen volgen van opleidingen behoorlijk onder druk in verband met personeelskrapte. Aan de andere kant, blijken opleidingen vaak weer wel mogelijk als er iets fout gaat. Dan wordt er naar maatwerk opleidingen gezocht. Dit 'ad hoc' opleiden is in feite aanvullend op het beleidsgerichte opleiden.

Overige aspecten

In het beleid van regiopolitie Utrecht kan nog een aantal zorgaspecten worden onderscheiden in het kader van duurzame inzetbaarheid:

- **Seniorenbeleid:** 50-plussers hoeven geen nachtdiensten (geen volcontinu diensten) meer te draaien als men dat niet meer wil. Deze aspecten van het seniorenbeleid kunnen de inzetbaarheid van 50-plussers verduurzamen. Het seniorenbeleid is echter niet puur op verduurzaming gericht, het schept juist ook mogelijkheden om eerder te stoppen door middel van een vervroegd pensioen.
- **Privé-problemen:** In district Marco Polo (met name bij de vreemdelingendienst) wordt, in het verlengde van het reïntegratiebeleid, ook ondersteuning gegeven aan medewerkers bij privé-problemen. De oplossingen die in deze sfeer worden gezocht zijn te zeer ad hoc en maatwerk om over beleid te kunnen spreken. Maar ruimte voor dergelijke ondersteuning voor het vinden van oplossingen voor problemen in de privé-sfeer is er wel, zelfs bij financiële problemen.
- **Integriteitmanagement:** Eveneens bij de vreemdelingendienst is een project 'integriteitmanagement' begonnen om de medewerkers te beschermen tegen integriteitsinbreuken (bijvoorbeeld uitlokking tot corruptie), waarmee medewerkers enorm onder druk kunnen worden gezet en die eventueel een gedwongen einde van de loopbaan bij de politie kunnen inluiden.
- **Medezeggenschap:** Het personeel wordt nadrukkelijk bij de beleidsvoering betrokken via de onderdeelcommissie. Ook bij praktische zaken als roosterindeling wordt de onderdeelcommissie betrokken. Hetzelfde geldt voor het bepalen van de ruimte voor het aannemen van mensen met een arbeidshandicap.

(Integraal) management van activiteiten:

Met diverse afdelingen (binnen districten en districtoverstijgend), regionale beleidskaders en specifieke invullingen per district, is het management van alle activiteiten op het gebied van inzetbaarheid een complexe zaak. Met name het verzuimbeleid en het reïntegratiebeleid zijn nauw aan elkaar verbonden. De andere beleidslijnen (veel) minder. Hoewel onder de noemer personeelsbeleid veel beleidslijnen bij elkaar kunnen worden gebracht, zijn ze niet allemaal gebaseerd op dezelfde uitgangspunten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. De organisatie groeit wel steeds meer in die richting.

Met ondersteuning op districtniveau vanuit een P-staf (onder andere een personeelsmanagementadviseur (PMA) en de reïntegratiespecialist) wordt de cruciale rol ten aanzien van het ziekteverzuim en de inzetbaarheid van medewerkers vooral bij het lijnmanagement gelegd. Het lijnmanagement heeft daarbij als taken:

- het bedenken van creatieve/innovatieve oplossingen;
- het sturen/stimuleren/motiveren van medewerkers;
- het vergroten van de betrokkenheid.

In de organisatie streeft men daarbij naar een coachende stijl van leidinggeven en om dat te kunnen realiseren is de maximale ‘span of control’ van de direct leidinggevenden gesteld op tien medewerkers en is een management development programma vastgesteld. De bedoeling is dat de leidinggevenden open en duidelijk communiceren met hun medewerkers. Dit acht men nodig om de verantwoordelijkheid ook dicht bij de medewerkers zelf te kunnen leggen en om betrokkenheid en een duidelijke eigen inbreng in het vinden van oplossingen te stimuleren. Een goede communicatie maakt het ook mogelijk om heldere afspraken te maken, waarvan iedereen weet dat hij zich eraan dient te houden en dat hij erop wordt ‘afgerekend’. Bij de regiopolitie Utrecht – district Marco Polo zijn ze ervan overtuigd dat op deze manier de arbeidsvreugde en motivatie worden verhoogd en dat hierdoor het resultaat stijgt.

Ook het managementteam van een district is expliciet bij de zorg voor het personeel betrokken en niet uitsluitend als eindverantwoordelijke. Reeds genoemd is het ‘adopter’ van langdurig zieke medewerkers door de afdelingschef. Verder vindt eens in de zes weken een MT-plus plaats. Hierbij staan het personeelsbeleid en de verschillende thema’s stevast op de agenda. Tot slot is er één keer per jaar een ‘P-dag’, waarin de medewerkers stuk voor stuk worden besproken en waarin een ‘beeld’ wordt gevormd van ieders functioneren. Deze ‘beelden’ vormen de basis voor de beoordeling van een medewerker en aan de hand hiervan wordt ook ‘bewust’ beloond.

5.3.4.5 *De resultaten*

Het beleid van regiopolitie Utrecht – district Marco Polo heeft een diversiteit aan resultaten opgeleverd. Het ziekteverzuim is gedaald (van 15,5% naar 11,7%) en de WAO-instroom is laag.

Het percentage arbeidsgehandicapten dat het district Marco Polo in dienst heeft ligt boven de 10% en dat levert korting op de Pembapremie op. Met behulp van subsidies die in het kader van het reïntegratiebeleid worden verworven, kunnen beduidend meer mensen fulltime aan de slag dan er feitelijk aan fte's beschikbaar is. Dat betekent dus financieel voordeel en uiteindelijk meer blauw op straat; meer veiligheid voor minder geld. De fulltime reïntegratiespecialist die in district Marco Polo is aangesteld om voor een belangrijk deel uitvoering te geven aan het reïntegratiebeleid, wordt gemakkelijk terugverdiend.

Heel belangrijk voor de organisatie is ook dat met name het verzuimen reïntegratiebeleid enthousiaste en gemotiveerde mensen oplevert, wat de cultuur binnen de gehele organisatie weer ten goede komt.

5.3.4.6 *De succesfactoren*

Om in een complexe organisatie als de politie succesvol aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers te werken, vinden ze in Utrecht een beleidsmatige aanpak absoluut noodzakelijk. Ook een goede communicatie van het beleid en het organiseren van medezeggenschap ziet men als voorwaarden.

De feitelijke succesfactoren die men ziet, zijn:

- expliciete betrokkenheid van het management;
- adoptie en 'upgraden' van het SMT;
- een centrale plaats in de uitvoering van het beleid voor de direct leidinggevend, waarbij een coachende stijl van leidinggeven en het neerleggen van een eigen verantwoordelijkheid bij de medewerkers kenmerkend zijn;
- draagvlak in de organisatie (sfeer van aandacht en betrokkenheid);

Zonder aan de vier eerder genoemde succesfactoren iets te willen afdoen is de doorslaggevende succesfactor voor het reïntegratiebeleid het aanbieden van een structuur met interne deskundigheid in de vorm van een fulltime reïntegratiespecialist. Zowel het begrip fulltime als het begrip specialist, moeten daarbij zo letterlijk mogelijk worden uitgelegd. Reïntegratie is echt een specialisme als je alle wettelijke mogelijkheden wilt benutten en daar heeft iemand daadwerkelijk een volledige dagtaak aan.

5.3.4.7 *De valkuilen:*

Eén van de grootste valkuilen is het feit dat er toch heel veel taken en verantwoordelijkheden moeten worden verdeeld. Hoe groter de spreiding, hoe kwetsbaarder. Het is bijvoorbeeld niet eenvoudig om ervoor te zorgen dat alle direct leidinggevendenden zich op de juiste manier van hun verantwoordelijkheden kwijten. Zo is bij beginnende leidinggevendenden het bieden van voldoende begeleiding een absoluut aandachtspunt. Het management development programma dat hierin zou moeten voorzien is regionaal georganiseerd en heeft weinig structuur. Het wordt daardoor vaak ad hoc opgepakt: er blijven dus ook dingen liggen.

Een valkuil is ook de wijze waarop via taakroulatie invulling wordt gegeven aan mobiliteit. Het draagvlak voor verplicht wisselen van functie voor leidinggevendenden kan - evenals preventieve taakroulatie voor medewerkers die dreigen uit te vallen - nog niet rekenen op draagvlak van de betreffende mensen. Het spanningsveld zit in de verplichting; men vindt dat - wanneer je gemotiveerd personeel wilt hebben - taakroulatie vrijwillig zou moeten gebeuren. Met andere woorden, met verplicht beleid zet je de motivatie van de betreffende werknemers op het spel. Intern ziet men dit soort valkuilen als het bewijs dat het totale beleid nog mensgerichter kan en dat men toch nog vaak te beleidsmatig bezig is. Dit komt mede door het vanuit de regio opleggen van cijfers die gehaald moeten worden.

Een derde valkuil die feitelijk buiten de organisatie is gelegen is de krapte op de arbeidsmarkt. Enerzijds levert die krapte het besef op dat je zuinig moet zijn op je personeel en dat je iedereen kunt gebruiken. Anderzijds merk je dat diezelfde krapte op de arbeidsmarkt druk zet op de opleidingscapaciteit van de organisatie.

5.3.4.8 *Landelijke wet- en regelgeving*

De landelijke wet- en regelgeving zijn zeker van invloed op het beleid van de regiopolitie Utrecht. De mensen in Utrecht erkennen de eigen voorbeeldfunctie en zullen alleen daarom al bewust gevolg geven aan beleidskaders die bij wet worden opgelegd. Maar men heeft ook heel goed gezien dat allerlei wettelijke regelingen (zoals WIW, Pemba en Rea) en subsidies kansen inhouden voor een werkgever. Waar mogelijk proberen ze bij de uitvoering van het reïntegratiebeleid deze regelingen in het beleid mee te nemen.

Instellingen die met de uitvoering van de wetgeving te maken hebben, zoals UVI's en Arbeidsvoorziening bieden overigens maar weinig houvast of ondersteuning. "Je moet echt overal zelf achteraan."

Het is lang niet altijd even eenvoudig om landelijke wet- en regelgeving goed in beleid te vertalen. Roosters worden bijvoorbeeld in principe volgens de Arbeidstijdenwet gemaakt. In de praktijk levert dit vaak grote problemen op vanwege de personeelstekorten. Leidinggevend en personeelsvertegenwoordigers die vanuit hun rol hier medezeggenschap in hebben, weten bovendien weinig van deze wet. Vaak wil men alleen maar werken en de wet wordt dan als een obstakel beschouwd.

5.3.4.9 *Beschouwing*

District Marco Polo van regiopolitie Utrecht kan enerzijds worden beschouwd als een zelfstandige organisatorische eenheid met een eigen verantwoordelijkheid op de terreinen financiën, personeel, administratie en informatie, maar maakt anderzijds deel uit van een grotere regionale organisatie. Ongetwijfeld is dat van invloed op het integraal kunnen managen van duurzame inzetbaarheid.

Op dit moment is er nog geen sprake van integraal management. Wel worden op een aantal beleidsterreinen activiteiten ontplooid die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen bevorderen en die elkaar in sommige gevallen versterken.

Het verzuimbeleid en met name het reïntegratiebeleid zijn bijzonder sterk ontwikkeld en goed aan elkaar gekoppeld. Het belang van de medewerker geldt hiervoor ook heel duidelijk als een uitgangspunt. Bij opleidingsbeleid en mobiliteit geldt dat in principe ook wel, maar daar komt het toch veel minder tot uitdrukking in de praktijk; de uitwerking is veel meer beleidsmatig.

De mogelijkheden liggen er wel om de huidige activiteiten naar elkaar te laten groeien tot een integraal HRM-beleid. Kritieke vragen hierbij zullen zijn:

- in hoeverre beleidsmakers op regionaal niveau en op districts-niveau elkaar kunnen versterken;
- in hoeverre direct leidinggevend in staat zijn c.q. worden gesteld om de verschillende beleidsterreinen te combineren, ook met hun primaire taakuitoefening.

Een andere belangrijke vraag voor district Marco Polo is hoe bij het maken van roosters (planning) zo goed mogelijk rekening kan worden gehouden met de inzetbaarheid van gezonde en gedeeltelijk arbeids-geschikte medewerkers, zodat ook daar een preventieve werking voor wat betreft het voorkomen en reduceren van verzuim van kan uitgaan. Dit is een complexe kwestie waar diverse afdelingen bij betrokken zijn en die overigens speelt voor de gehele politieorganisatie.

Het beleid dat district Marco Polo op diverse terreinen voert, is absoluut toepasbaar in andere organisaties. Met name het reïntegratie-beleid heeft al veel belangstelling getrokken van andere (politie)-organisaties. Waarschijnlijk zullen niet alle bedrijven en organisaties evenveel mogelijkheden voor zaken als taakroulatie en plaatsing/-herplaatsing zien als bij de regiopolitie. Maar ook bij de regiopolitie heeft men pas gaandeweg steeds meer mogelijkheden gezien. Voor kleinere organisaties zal dat mogelijk anders liggen, hoewel andere voorbeelden uit dit document laten zien dat ook daar meer mogelijk is dan men op het eerste gezicht zou vermoeden.

5.3.5 *Westfries Gasthuis*

5.3.5.1 *Het bedrijf*

Het Westfries Gasthuis is een algemeen, regionaal ziekenhuis. Met ruim 500 bedden behoort het Westfries Gasthuis tot de categorie middelgrote ziekenhuizen. De kern van de zorg van het ziekenhuis is de medisch specialistische zorg.

Door de medewerkers wordt het Westfries Gasthuis gekenschetst als een ziekenhuis waar een informele en open cultuur heerst. Iedereen is vrolijk en hartelijk naar elkaar toe. Medewerkers zoeken als het nodig is samen naar oplossingen voor conflicten en men is weinig competitief. Er is een sterk informeel circuit, waarin veel wordt genetwerkt. Er heerst een cultuur van doe maar gewoon.....ook al gaat het erg goed. Naar eigen zeggen is dat voor een groot deel het gevolg van de cultuur van de streek. Keerzijde van die cultuur is mogelijk, dat mensen in eerste instantie vaak behoudend kunnen reageren op plannen die dreigen af te wijken van wat 'gewoon' is.

Recentelijk is het Westfries Gasthuis van start gegaan met een organisatieverandering, die ervoor moet zorgen dat de structuur van de organisatie beter past bij de doelstellingen van het ziekenhuis. Managementparticipatie, afschaffing van de dienstenstructuur en decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn hierbij de belangrijkste uitgangspunten. De nieuwe structuur houdt in: het clusteren van afdelingen die bij elkaar horen, en het daarbinnen formeren van kleinere werkeenheden, op een logische wijze rond de functies. Zo'n structuur van kleinere eenheden heeft daarbij het voordeel dat de mensen binnen een eenheid elkaar allemaal nog kennen. Per werkeenheden is er een klein bestuur. In zo'n bestuur zit een leidinggevende, een coördinerend manager en een medisch specialist. De werkeenheden zijn gemandateerd. Ze krijgen meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden dan eenheden in de oude

structuur hadden. Voor alle besturen is een praktijkgericht opleidingsprogramma gemaakt om ze voor te bereiden op deze bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

5.3.5.2 *De mensen*

Er werken zo'n 1700 medewerkers in het Westfries Gasthuis. Net als elders in de gezondheidszorg is het merendeel van de medewerkers vrouw (circa 78%). De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 39 jaar. Veel medewerkers werken in een parttime dienstverband. Ongeveer de helft van de medewerkers heeft een 80-100% contract. Slechts zo'n 7% van de medewerkers werkt minder dan 40%. De rest varieert met contracten tussen de 40 en 80

5.3.5.3 *De visie*

In de visienota 2000-2005 van het ziekenhuis is de volgende 'mission statement' te lezen: "Het Westfries Gasthuis is de schakel in de keten gezondheidsvoorzieningen voor West-Friesland, die voor iedere inwoner bereikbare en toegankelijke medisch specialistische gezondheidszorg verleent, passend bij de wensen van de patiënt met betrekking tot kwaliteit, comfort en respect." In eerste instantie roept dat een beeld op van een vooral op de externe dienstverlening georiënteerde organisatie. Echter, in de toelichting op deze missie, wordt duidelijk gemaakt dat aan die visie onlosmakelijk goed werkgeverschap is gekoppeld. Dit moet er voor zorgen dat het ziekenhuis aantrekkelijk blijft voor de medewerkers (medisch, verpleegkundig, paramedisch en overig). Creativiteit, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid zijn hierbij sleutelwoorden.

Naast het medisch beleid is er in de organisatie dan ook uitgebreid aandacht voor onder andere de beleidsterreinen sociaal beleid, personeelsbeleid en arbo-beleid. Kortom, de patiënt staat in het Westfries Gasthuis centraal, maar om de gewenste zorg aan de patiënten te kunnen bieden, moet er ook alle aandacht zijn voor de medewerkers die het moeten doen. Hiervoor is samenwerking nodig tussen alle disciplines op basis van gelijkwaardigheid.

"Het management is er voor verantwoordelijk dat mensen plezier krijgen, hebben en houden in hun werk, dat de werksfeer goed is en dat zij aandacht hebben voor deze aspecten. Leidinggevend zijn zichtbaar aanwezig, geven richting, coachen en tonen waardering." Op basis van deze uitgangspunten worden in de nieuwe organisatiestructuur ook de medisch specialisten meer betrokken bij de organisatie. Zo kunnen ze helpen bij het goed gestalten van het personeelsbeleid. Ze zullen ook meer leiding moeten geven.

Meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid dus voor de medisch specialisten, maar dat uitgangspunt geldt feitelijk voor alle medewerkers. De lijn waarlangs alle geledingen van de organisatie worden betrokken en aangesproken op de eigen verantwoordelijkheden, zou als volgt moeten lopen: Wanneer bijvoorbeeld het idee ontstaat dat ergens structurele veranderingen nodig zijn, wordt dit eerst besproken met het MT, de directie en een groep medisch specialisten. Vervolgens worden er projectgroepen gevormd met daarin een delegatie werknemers uit alle geledingen die hierover meepraten. De delegaties zijn vervolgens weer verantwoordelijk voor de communicatie met hun achterban.

Een goed sociaal beleid, personeelsbeleid en arbo-beleid zijn voor het Westfries Gasthuis absolute voorwaarden om enthousiaste, betrokken en verantwoordelijke medewerkers te kunnen krijgen en te kunnen vasthouden.

5.3.5.4 De uitvoering (hoe krijgt duurzame inzetbaarheid gestalte)

Betrokkenheid personeel

In de vorige paragrafen is reeds aangegeven dat het Westfries Gasthuis betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van het personeel uiterst belangrijk vindt. Het personeel heeft een betrekkelijk grote autonomie en ruime inspraak met betrekking tot de eigen werkomstandigheden. Dit geldt onder andere voor de vormgeving van het werk, de verdeling van de gelden, het indelen van de diensten en de inrichting van het personeelsbestand.

Bij de vormgeving van het werk wordt van bovenaf een kader bepaald, maar daarbinnen is men vrij om het werk op een eigen manier te organiseren.

Voor wat betreft de verdeling van de gelden hebben de medewerkers inspraak via het werkoverleg. Per organisatieonderdeel wordt jaarlijks een activiteitenplan ontwikkeld dat wordt besproken tijdens het werkoverleg. De leidinggevende en het bestuur van het organisatieonderdeel maken de begroting en koppelen die aan het activiteitenplan. Deze begroting bespreken ze vervolgens weer in het werkoverleg. De aldus per organisatieonderdeel ontwikkelde begrotingen worden vervolgens als bouwsteen aangeleverd voor de totale begroting van het ziekenhuis.

Afdelingen die wisselende diensten hebben, stellen hiervoor zelf een rooster op. De dienstroosters worden gezamenlijk gemaakt en door een groepje uitgewerkt. Zo houden de medewerkers zeggenschap over zaken die ze zelf belangrijk vinden. "Als anderen voor jou bepalen dat iets niet kan, is dat altijd onaangener dan wanneer je zelf, in overleg met collega's, tot die conclusie moet komen."

Als laatste hebben de medewerkers zeggenschap over de verdeling van het personeelsbestand. Toen bijvoorbeeld door de vergrijzing van het personeelsbestand op de psychiatrische afdeling problemen ontstonden met de invulling van de roosters (mensen boven de 55 jaar hoeven geen onregelmatige diensten meer te draaien), hebben de medewerkers van de afdeling hier gezamenlijk een oplossing voor bedacht. Er werd besloten alleen nog maar jonge mensen aan te nemen. Ook werd er besloten om leerlingen aan te nemen op de afdeling. De mensen onder de 55 jaar zouden meer onregelmatige diensten gaan draaien totdat er weer een evenwicht was bereikt. Dit bleek een goede oplossing te zijn waar iedereen tevreden over was.

Verzuimbeleid

Met een verzuimpercentage van 5% (7% inclusief zwangerschap) is het Westfries Gasthuis een positieve uitzondering in de gezondheidszorg. Achter het succesvolle verzuimbeleid schuilen geen geheimen. Al in 1991 schreef het hoofd P&O, José Claassen, een zeer volledige notitie over ziekteverzuim of beter gezegd over een “doeltreffend ziekteverzuimverminderingsbeleid”. Naast een onderscheid in preventieve en curatieve maatregelen, benadrukte zij daarin ook al het belang van een verbinding van het verzuimbeleid aan zaken als:

- voorkomen dat de inhoud van het werk gezondheidsbedreigend is;
- bevorderen van een goed arbeidsklimaat;
- verbetering van de arbeidsomstandigheden;
- personeelsbeleid en arbeidsvoorwaardelijke maatregelen.

Anno 2000 is daar veel van in de organisatie terug te zien. Men vindt het hele beleid nu eigenlijk zo vanzelfsprekend, dat men geneigd is het succes te verklaren als “niets bijzonders, gewoon zorgen dat de zaak goed draait”.

Dat er toch wel bijzondere kanten zitten aan het verzuimbeleid van het Westfries Gasthuis, blijkt onder andere uit de aangepaste definitie van ziekteverzuim als dit te maken heeft met een problematische werksituatie. In dat geval spreekt men niet van ziekteverzuim, maar van een ‘werkprobleem’. Bij een zogenaamd werkprobleem kan de betrokken medewerker een paar dagen met betaald verlof thuisblijven. Daarna wordt met hem of haar gesproken over de oplossing van het probleem. Een belangrijke oorzaak van ziekteverzuim vormen bijvoorbeeld psychosociale klachten. Deze hebben vaak te maken met een dubbele belasting: medewerkers die naast hun baan ook nog een druk gezin met kinderen hebben. Er wordt bij medewerkers in ieder geval op aangedrongen om, in het geval er een kind ziek is, de leidinggevende in te lichten over de werkelijke reden van de afwezigheid en je niet ziek te melden. Zo’n ouder kan dan een paar

dagen betaald verlof krijgen. Financieel maakt dat voor de organisatie niets uit.

Deze benadering vindt men in het Westfries Gasthuis eerlijker en ook begripvoller, naar twee kanten. Logistiek komt de organisatie minder voor verrassingen te staan, omdat vaak duidelijk is wanneer iemand weer terug is op het werk. Medewerkers vinden het prettig dat er aandacht is voor hun privé-perikelen.

Om de zaak “gewoon goed draaiende te houden” is het belangrijk dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden goed in de organisatie zijn neergelegd en worden opgepakt. Voor de begeleiding van zieke medewerkers is bijvoorbeeld de direct leidinggevende verantwoordelijk gemaakt. Deze kan hierover worden aangesproken in het SMT. Op basis van vastgestelde richtlijnen moet iedere leidinggevende de begeleiding zodanig invullen dat er sprake is van een zichtbaar beleid, dat weliswaar persoonlijk is, maar niet afhankelijk van de individuele leidinggevende. De training verzuimbegeleiding is al meerdere malen gegeven. Momenteel wordt de training gegeven wanneer iemand daar behoefte aan heeft, bijvoorbeeld als iemand nieuw in een leidinggevende functie komt.

Het SMT komt, afhankelijk van het aantal mensen op een afdeling, gemiddeld elke zes weken bij elkaar. In het SMT zijn standaard de volgende personen vertegenwoordigd: de leidinggevende, de bedrijfsarts en de personeelsadviseur. Het SMT wordt niet uitsluitend benut om langdurig zieke medewerkers te bespreken, maar ook om het verzuimbeleid regelmatig te evalueren.

Een ander voorbeeld van een duidelijk neergelegde verantwoordelijkheid is de registratie van het ziekteverzuim door de dienst Personeel, Organisaties & Opleiding (PO&O). Behalve het registreren van verzuim, houdt die taak ook in het analyseren van de verzuimgegevens en de verwerking hiervan tot bruikbare stuurinformatie voor elk organisatieniveau. De analyse van het ziekteverzuim is een cyclisch proces. Het is een cijfermatige analyse en een diagnose naar de oorzaken van ziekteverzuim. Ook wordt op basis van de analyse een advies gegeven over wat er aan het verzuim moet worden gedaan en wat de speerpunten voor het komende jaar zouden moeten zijn. Voor 2000 is dat de aanpak van psychosociale klachten die voor een groot deel worden veroorzaakt door de privésituatie. Eén van de voorgestelde maatregelen is dat medewerkers bij problemen binnen een week een bezoek kunnen brengen aan een vrij gevestigde psychologenpraktijk. Andere speerpunten zijn bijvoorbeeld post-traumatische stress en de fysieke belasting.

Reïntegratie

Bij het Westfries Gasthuis is reïntegratie voor een belangrijk deel meegenomen in de procedures voor langdurig verzuim. Het gebeurt frequent dat iemand die tijdelijk niet meer haar of zijn werkzaamheden kan verrichten wordt ingezet voor andere taken. Ook worden er regelmatig hulpmiddelen aangeschaft of functies aangepast als daarmee terugkeren op de eigen werkplek weer mogelijk wordt. Een voorbeeld van werkaanpassing is het aanpassen van een rooster, zodat een medewerker uitsluitend in regelmatige diensten hoeft te werken. In zo'n geval wordt natuurlijk wel gekeken in hoeverre het belang van de betreffende medewerker en het teambelang niet strijdig worden. Een ander voorbeeld van een werkaanpassing is het regelen van vervoer van en naar het werk, wanneer dit nodig is en iemand daardoor wel weer aan het werk kan.

Reïntegratie is de verantwoordelijkheid van de direct leidinggevende. Zij of hij zal proberen vanaf de eerste dag dat iemand ziek is te kijken en te bespreken met de zieke werknemer wat de mogelijkheden zijn om geheel of gedeeltelijk terug te komen. Maar ook van medewerker wordt verwacht dat zij of hij zich inzet voor de eigen reïntegratie. Hierover wordt regelmatig gesproken. De personeelsadviseur heeft hierin een controlerende en bemiddelende rol. Wanneer iemand niet terug kan keren naar de eigen werkplek vindt er een gesprek plaats met de personeelsadviseur over de eigen toekomst en de faciliteiten die daar voor nodig zijn. Voor personeelsleden die langdurig uitvallen en niet meer in hun oude werkomgeving kunnen terugkeren, heeft het Westfries Gasthuis zo'n tien jaar geleden een herplaatsingsbeleid opgezet. Hierdoor is het WAO-percentages relatief laag. Werknemers die niet meer terug kunnen keren op hun oude werkplek hebben voorrang bij interne sollicitatieprocedures.

Afdelingsverantwoordelijken waren voorheen huiverig met het aannemen van mensen die niet meer konden terugkeren op hun eigen plek. Men was bang om 'kneusjes' te krijgen. Inmiddels is duidelijk dat dit bij een zorgvuldig herplaatsingsbeleid zeker niet het geval is. Herplaatste medewerkers zijn vaak juist opvallend gemotiveerd. Als het mogelijk is, worden er REA-subsidies aangevraagd voor het reïntegreren van arbeidsongeschikten. Deze gelden gaan naar de desbetreffende afdeling waar de werknemer wordt geplaatst. Van dit geld wordt onder andere de begeleiding en eventuele opleiding betaald en daarnaast bijvoorbeeld een leuk uitje voor de hele afdeling. Zo'n subsidie maakt het ook weer makkelijker voor een afdeling om iemand te laten reïntegreren. Het komt natuurlijk ook nog wel eens voor dat een leidinggevende moeite heeft met het aannemen van iemand die op zijn of haar eigen plaats niet meer kan functioneren; een leidinggevende zoekt dan liever zelf het personeel uit of neemt

liever een jonge medewerker in dienst. In zo'n geval wordt de verantwoordelijke afdeling dringend gevraagd om toch eerst de reïntegratie te proberen, onderbouwd met argumenten dat iemand anders waarschijnlijk in de WAO beland en dat gereïntegreerde medewerkers juist heel gemotiveerd zijn. Uiteindelijk pakt het in de meeste gevallen heel goed uit en bevalt het van beide kanten heel goed.

Bij het herplaatsingsbeleid wordt niet over één nacht ijs gegaan en wordt ook gezocht naar minder voor de hand liggende oplossingen. Sommige medewerkers zijn op die manier hele andere functies gaan vervullen. Bijvoorbeeld een kinderverpleegster die zich ging bezighouden met IT of een verpleegster die humanistisch raadvrouw werd. Ook reïntegreren buiten het eigen ziekenhuis is een mogelijkheid. Zo kreeg bijvoorbeeld een verpleegster/anesthesie-assistent die al 10-15 jaar in dienst was, last van burnout-verschijnselen als gevolg van het omgaan met ernstige zieke patiënten en agressieve personen. Ze zou graag OK-assistent worden, maar vanwege het feit dat haar echtgenoot ook op de OK werkte, gaf ze aan in een ander ziekenhuis te willen werken. Hier is men achteraan gegaan en dit is gelukt. Bij overplaatsing kunnen mensen begeleiding krijgen vanuit het ziekenhuis zelf of externe begeleiding. Wanneer iemand buiten het ziekenhuis gaat werken, wordt vaak afgesproken met de volgende organisatie dat iemand eerst wordt gedetacheerd voor een aantal maanden en daarna in vaste dienst kan komen.

Arbo- en gezondheidsbeleid:

Het arbo-beleid heeft in het Westfries Gasthuis een belangrijke plaats. Veiligheid, gezondheid en welzijn worden serieus genomen. Er is structureel onderzoek gedaan naar werkplekken en meubilair en waar nodig zijn forse investeringen in ergonomische verbeteringen gedaan. Ook bij de plannen voor de nieuwbouw - die in 2000 is gepland - is volop rekening gehouden met arbo-aspecten.

De commissie voor Veiligheid, Gezondheid en Welbevinden (VGW-commissie) van de ondernemingsraad en de arbo-functionaris spelen een belangrijke rol bij de realisatie van het arbo-beleid. Regelmatig vindt overleg plaats tussen de VGW-commissie, de arbo-functionaris en de dienst PO&O. Daarbij worden onder andere de resultaten besproken van de Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoeken (PAGO's), de risico-inventarisatie en evaluaties (RI&E's) en de activiteitenplannen.

De leidinggevende van elke dienst is verantwoordelijk voor de invulling van het arbo-beleid conform de arbo-wetgeving. Elk jaar

worden er in het activiteitenplan actiepunten ontwikkeld op het gebied van de arbeidsomstandigheden. De actiepunten kunnen voortkomen uit bijvoorbeeld een gehouden PAGO of de analyse van de verzuimcijfers. Het initiatief kan komen van de werknemers of de leidinggevende.

In elk team is er altijd een aanspreekpunt voor fysieke belasting. Dit is een coördinator die de fysieke belasting van de medewerkers in de gaten houdt en er voor zorgt dat de kennis hierover regelmatig wordt opgefrist. Deze coördinator is hiervoor geschoold. Ook bestaat er een permanente werkgroep fysieke belasting waarin een fysiotherapeut, de personeelsadviseur en een arts zitten. Ze houden zich onder andere bezig met de aanschaf van hulpmiddelen om de fysieke belasting te verminderen en ze zorgen voor de tilinstructies. Deze werkgroep heeft raakvlakken met alle afdelingen. Door middel van de werkgroep worden werknemers betrokken bij deze problematiek en kunnen ze meedenken. De fysiotherapeut van de werkgroep verzorgt voorlichting over fysieke belasting in de werkoverleggen en de werkgroep als geheel controleert of men zich houdt aan alle afspraken die hieromtrent zijn gemaakt.

De werknemers hebben zelf ook een verantwoordelijkheid ten aanzien van het op peil houden van hun eigen inzetbaarheid en van veiligheid, gezondheid en welzijn bij hun werk. Zo zijn ze verplicht om de hulpmiddelen die de werkomstandigheden kunnen verbeteren te gebruiken en moeten ze op de juiste manier omgaan met gevaarlijke stoffen. Ook over deze aspecten wordt voorlichting verzorgd in de werkoverleggen.

Buiten de dubbele belasting van veel vrouwen zijn traumatische ervaringen, bijvoorbeeld na het gewelddadig optreden van een patiënt ook een bron van psychosociale klachten. Periodiek arbeidskundig onderzoek toont aan dat verpleegkundigen nogal eens in dit soort situaties terechtkomen. Er bestaat ook een werkgroep post-traumatische stress, die er zorg voor draagt dat er voor dit onderwerp een breed draagvlak blijft bestaan, dat het onderwerp niet van de agenda verdwijnt en die structuur geeft aan de aanpak van post-traumatische stress. Bij gevallen van bijvoorbeeld agressie wordt er snel gehandeld door middel van begeleiding vanuit het ziekenhuis en professionele hulp van buiten het ziekenhuis. Men is tevreden over de resultaten.

Ook worden er vanuit deze werkgroep weerbaarheidstrainingen georganiseerd voor de afdeling spoedeisende hulp, want hier ondervinden de medewerkers veel hinder van 'lastige' patiënten.

Opleidingsbeleid

Het opleidingsbeleid in het ziekenhuis is heel lang bepaald geweest door de zogenaamde in-service opleiding verpleegkundigen. Hiermee beschikte het Westfries Gasthuis over eigen opleidingsdeskundigheid. Toen, ongeveer halverwege de jaren negentig, deze opleiding werd overgeheveld naar het MBO, werd besloten om een deel van de bestaande deskundigheid te handhaven en in te zetten voor de ontwikkeling en coördinatie van bedrijfsopleidingen. Omdat de in-service opleiding verpleegkundigen eigenlijk een beroepsopleiding inhield, was dit opleidingsbeleid veel minder geïntegreerd in het algehele ziekenhuisbeleid.

Jaarlijks wordt nu een opleidingsplan gemaakt, begroot en aangepast op de activiteiten die de organisatie ziekenhuisbreed wil ondernemen. Dit opleidingsplan is bedoeld voor alle werknemers. Er is altijd te weinig geld voor opleidingen, maar er komt wel steeds meer geld beschikbaar. Dit jaar is het beschikbare bedrag met 1,5 ton gestegen. De opleidingen zijn gericht op vakgerichte bij- en nascholing, ontwikkeling en managementvaardigheden. Zo wordt dit jaar ook weer een training coachend leiderschap gegeven om hier blijvende aandacht aan te besteden.

Het Westfries Gasthuis wil de komende jaren het opleidingsbeleid echter nog verder integreren in de planning & controlcyclus. Dat betekent dat ook opleidingen gepland moeten worden vanuit de activiteiten van de gedecentraliseerde werkeenheden. Een algeheel ziekenhuisbreed opleidingsbeleid is dan vooral het kader, waarbinnen de besturen van de werkeenheden hun eigen accenten kunnen aanbrengen. Daarmee wordt uiteraard weer een groter beroep gedaan op de betrokkenheid en de eigen verantwoordelijkheid van leidinggevend en hun medewerkers.

Mobiliteit

Op papier heeft het Westfries Gasthuis geen mobiliteits- of loopbaanbeleid. Wel wordt er gedacht in termen van 'stromen'. Uitstroom is voor verpleegkundigen die ander werk zoeken doorgaans geen probleem. De ziekenhuizen hebben momenteel te kampen met een toenemend personeelsverloop. Het Westfries Gasthuis steekt met een verloop van ruim 11% (in 1999) nog gunstig af tegen het landelijk gemiddelde van de algemene ziekenhuizen (bijna 14%). Voor het Westfries Gasthuis is dit eens te meer een signaal hoe belangrijk een goed sociaal beleid en personeelbeleid zijn om mensen te kunnen vasthouden.

Binnen de organisatie vindt zeker verticale- en horizontale doorstroming plaats, alhoewel er niet voor alle functies zoveel mogelijkheden zijn. Er bestaan weinig hiërarchische lagen. Grote groepen medewerkers blijven lange tijd zitten in hun huidige functie.

De meeste medewerkers hebben daar ook volkomen vrede mee. Ze vinden het team heel leuk waar ze inzitten en een groot deel van de medewerkers bestaat uit vrouwen met kinderen die het al druk genoeg hiermee hebben om ook nog eens veel energie te willen steken in hun loopbaan in deze periode.

Er wordt wel geprobeerd om mensen te stimuleren zich te ontwikkelen en door te laten stromen naar andere functies, want het is een nadeel als mensen te lang blijven zitten op een plaats en daar dreigen vast te roesten in bepaalde patronen. De direct leidinggevende heeft een belangrijke rol in het signaleren van mobiliteitsbehoeften. Uiteraard komt ook hierbij weer een stuk eigen verantwoordelijkheid van de medewerker om de hoek kijken. Van de medewerker wordt verwacht dat deze zelf aangeeft welke kant hij of zij op wil. Het moment bij uitstek om over loopbaanontwikkeling en (door)stromen te praten, is het functioneringsgesprek. Het management van het Westfries Gasthuis vindt functioneringsgesprekken – waarin ook het toekomstperspectief consequent wordt meegenomen – daarom van groot belang voor iedereen: dokters, leidinggevenden en overige medewerkers.

Overige aspecten

Naast de genoemde aspecten die gericht zijn op duurzame inzetbaarheid, denkt het Westfries Gasthuis ook aan de volgende, meer arbeidsvoorwaardelijke zaken:

- Kinderopvang;
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Mensen van 55 jaar of ouder hoeven geen onregelmatige diensten meer te draaien en hebben bij een fulltime contract recht op één vrije dag in de week. Daarnaast zal het leeftijdsbewust personeelsbeleid verder invulling krijgen door het weer mogelijk maken van fulltime contracten van oudere werknemers, het creëren van opleidingsplaatsen en oudere werknemers zorg laten dragen voor de begeleiding van nieuwe medewerkers;
- Werktijden: Op de OK-afdeling is door een parttime constructie, de mogelijkheid geboden om drie dagen in de week te werken in plaats van de minimale vier dagen in de week, die daar oorspronkelijk gold. Dit om mensen meer mogelijkheden te bieden werk en privé te combineren. De uitstroom van vrouwen wordt hierdoor verminderd. Voorwaarde is wel dat er eerst één jaar fulltime is gewerkt.

(Integraal) management van activiteiten

Het Westfries Gasthuis streeft ernaar om de verschillende beleidsterreinen zoveel mogelijk te integreren in de planning & controlcyclus van het algehele ziekenhuisbeleid. Via het uitzetten van

beleidskaders vanuit de centrale aansturing en het ontwikkelen van activiteitenplannen in de decentrale werkeenheden wordt de vormgeving van het beleid bepaald door een combinatie van een 'top-down' en een 'bottom-up' benadering. Hiermee wil het Westfries Gasthuis voorkomen dat het beleid fragmentarisch en ongecoördineerd wordt en tegelijkertijd wil men hiermee de cultuur van betrokkenheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid verstevigen.

5.3.5.5 *De resultaten*

De opvallendste resultaten van het beleid van het Westfries Gasthuis zijn waarschijnlijk het lage ziekteverzuim (5% exclusief zwangerschap), de daling van de WAO-instroom en de goede werksfeer. Dit komt de kwaliteit van de eigen dienstverlening zeker ten goede.

Het lage ziekteverzuim is ongetwijfeld voor een belangrijk deel te danken aan het feit dat het vanuit preventief oogpunt gericht wordt ondersteund door het arbo-beleid en het personeelsbeleid.

De goede werksfeer heeft veel te maken met de aandacht die er is voor mensen en de moeite die wordt gedaan om mensen verantwoordelijkheid te geven en ze betrokken te krijgen en te houden.

Naar financiën wordt uiteraard ook wel gekeken, maar het zijn niet de resultaten waar men zich op richt. Betaald verlof voor het oplossen van privé-problemen wordt dan ook niet direct als een kostenpost gezien; het gaat in het beleid van het Westfries Gasthuis in eerste instantie om de mensen

5.3.5.6 *De succesfactoren*

De voornaamste succesfactor is het gegeven dat het personeel echt belangrijk wordt geacht! Medewerkers krijgen veel aandacht en er wordt naar hen geluisterd. Door medewerkers te laten meedenken en meebeslissen zijn ze meer gemotiveerd en meer tevreden met de uiteindelijke beslissingen, ook als deze niet optimaal zijn.

Daarnaast is de kwaliteit van de leidinggevend en de rol die zij vervullen in de communicatie over beleidsontwikkeling heel bepalend.

Ook het feit dat het verzuimbeleid niet als een op zichzelf staand beleidsterrein wordt gezien, maar juist als de basis voor andere preventieve activiteiten, draagt in belangrijke mate bij aan de positieve resultaten van het Westfries Gasthuis. De duidelijke eigen visie op hoe het beleid in elkaar zou moeten zitten, maakt het ook veel makkelijker om precies te weten wat je bijvoorbeeld van een Arbo-dienst nodig hebt. Er is dus geen minimumcontract, maar een 'all-in'

contract en men onderhoudt zeer korte communicatielijnen met de Arbo-dienst. Niet voor niets kan men in het Westfries Gasthuis het toch niet alledaagse geluid laten horen, dat men zeer tevreden is over de begeleiding, ondersteuning en advisering van de Arbo-dienst.

5.3.5.7 *De valkuilen*

In het huidige beleid ziet het Westfries Gasthuis niet zoveel valkuilen. Als enige echte valkuil noemt men de verplattung van de organisatie. Intern worden daarmee de verticale doorstromingskansen nog kleiner. Verder vormen het toenemende personeelsverloop en de krapte op de arbeidsmarkt natuurlijk bedreigingen, maar dat is eerder een gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen dan dat het valkuilen van het beleid zijn. Niettemin zal met het beleid zo goed mogelijk op deze bedreigingen moeten worden ingespeeld.

5.3.5.8 *Landelijke wet- en regelgeving*

Landelijke wet- en regelgeving en ook initiatieven uit de sector worden eigenlijk helemaal niet genoemd als drijfveren of redenen om beleid en activiteiten te ontplooiën ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ze zijn ontegenzeggelijk van invloed en bijvoorbeeld RI&E's, PAGO's en REA-subsidies worden dankbaar gebruikt om het beleid vorm te geven.

De echte drijfveer is echter gelegen in het besef dat een ziekenhuis goede mensen nodig heeft en dat die niet vanzelfsprekend komen en blijven.

5.3.5.9 *Beschouwing*

Het Westfries Gasthuis voert een beleid waarin er volop aandacht is voor de medewerkers. De manier waarop men 'medezeggenschap' en betrokkenheid organiseert spreekt enorm aan. Het principe is geschikt voor iedere organisatie, ongeacht de sector en het zal de duurzame inzetbaarheid zeker positief beïnvloeden.

Er zit wel een soort tweedeling in het beleid van het ziekenhuis. Enerzijds de nadrukkelijk gekoppelde beleidsterreinen arbo, verzuim en reïntegratie en anderzijds de meer op zich staande beleidsterreinen opleiden en mobiliteit. Er ligt mogelijk nog belangrijke winst voor het Westfries Gasthuis in het meer integraal benaderen van die twee kanten.

Op dit moment lijken de rollen vrij helder verdeeld over lijn- en staffunctionarissen. Naast de medewerkers die een eigen verantwoordelijkheid hebben liggen er taken bij de leidinggevendenden, de arbo-functionaris, de VGW-commissie, de permanente werkgroep fysieke belasting, de dienst PO&O. Diverse staffuncties vormen een uitgebreide ondersteuning richting leidinggevendenden en medewerkers als het gaat duurzame inzetbaarheid. Bij verdere integratie van beleidsterreinen, zal de organisatie wel heel alert moeten zijn op de

vraag in hoeverre leidinggevend en medewerkers zelf voldoende zijn voorbereid op het kunnen dragen van verantwoordelijkheden ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

De ontwikkelingen rond de financiering van de gezondheidszorg kunnen er mogelijk toe leiden dat het Westfries Gasthuis – in vergelijking met de huidige benadering – ook nadrukkelijker naar de bedrijfseconomische resultaten van het beleid moet gaan kijken. Daarbij is het niet de verwachting dat deze resultaten negatief zullen zijn, integendeel. Maar waarschijnlijk zal de behoefte wel toenemen om de kosten en de baten inzichtelijk te maken.

5.4 Gevalsoverstijgende succesfactoren en valkuilen

De casestudies die in dit hoofdstuk zijn beschreven laten, alleen al door de verschillen in soorten organisaties, heel verschillende praktijken zien. In deze paragraaf kijken we naar de gevalsoverstijgende zaken en proberen we conclusies te trekken over algemeen geldende succesfactoren of valkuilen.

Bij geen van de praktijkvoorbeelden wordt het begrip ‘inzetbaarheid’ als zodanig gehanteerd. Geen van de vijf voert dan ook een inzetbaarheidbeleid. Alleen bij Philip Morris spreekt men van een employabilitybeleid, maar dat heeft inderdaad een engere betekenis dan wat in dit boek onder inzetbaarheid wordt verstaan. Geconcludeerd mag worden dat er op dit moment bij geen van deze ‘koploperbedrijven’ bewust een integraal inzetbaarheidbeleid wordt gevoerd. Als we naar het integrale aspect van het benadering kijken, dan komt het middelgrote bouwbedrijf Gebroeders van Gisbergen daar waarschijnlijk het dichtst bij in de buurt. Dit heeft te maken met de korte lijnen die zij hanteren en de nauwe betrokkenheid van de beleidsmakers bij alle relevante terreinen. Maar ook hier is het inzetbaarheidbeleid, net als bij de andere organisaties, toch vooral een optelsom van een aantal beleidsterreinen.

Verder valt op dat bij de organisaties steeds één of twee beleidsterreinen sterker ontwikkeld zijn. Bij Philip Morris is dit bijvoorbeeld het opleidings- en ontwikkelingsbeleid en bij de regiopolitie Utrecht het reïntegratiebeleid. De activiteiten op deze gebieden lijken vervolgens de basis te vormen voor het verder optuigen van het beleid dat ten goede moet komen aan de inzetbaarheid van medewerkers.

Met uitzondering misschien van de regiopolitie Utrecht, vindt geen van de organisaties een directe drijfveer voor het gevoerde beleid in de landelijke wet- en regelgeving. Toch gaan er wel prikkels uit van

bijvoorbeeld de Arbowet en de wetten Pemba en Rea. De Arbowet is een stimulans om meer aandacht te besteden aan de arbeidsomstandigheden. De wetten Pemba en Rea ondersteunen en faciliteren reïntegratieactiviteiten. De uitvoering van deze wetten moet echter niet te formalistisch zijn en geen bureaucratie met zich meebrengen.

Initiatieven van sectororganisaties en impulsen uit de branches zijn evenmin aanleiding tot activiteiten, ook al maken de organisaties dankbaar gebruik van de subsidies en voorzieningen die door de diverse sectorfondsen beschikbaar worden gesteld.

Twee andere zaken vormen echter wel in alle gevallen een duidelijke aanleiding om tot beleid te komen dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevordert:

1. men ziet de werknemers als het voornaamste kapitaal van de organisatie;
2. de krapte op de arbeidsmarkt.

Waarschijnlijk voelen of vrezen de voorbeeldorganisaties de huidige krapte op de arbeidsmarkt net zo hard als andere organisaties, want voor wie waarde hecht aan goed en betrokken personeel is het kunnen vinden van de juiste mensen natuurlijk uiterst belangrijk. Maar het feit dat deze organisaties de waarde van de werknemer voor de organisatie al langer onderkennen en op een geloofwaardige wijze daar naar weten te handelen, lijkt ze een voorsprong te geven op andere organisaties. Men is zich daarbij wel bewust van het belang van een dergelijke opstelling voor het imago van de organisatie, zowel naar klanten als naar potentiële werknemers. Vergeleken met andere bedrijven, hebben zij nog nauwelijks problemen om aan mensen te komen of in ieder geval beduidend minder dan vergelijkbare organisaties in hun sector.

Een opvallende overeenkomst tussen de bedrijven is dat nergens een echt cruciale rol is weggelegd voor ondersteuning door externe dienstverleners, zoals arbodiensten. Sommige organisaties zijn ronduit negatief over de dienstverlening van arbodiensten en anderen zijn weer veel positiever. Bij alle vijf de organisaties ligt de sleutel tot het succes in de eigen acties en initiatieven. Ze wachten geen van allen af of de ondersteuning van 'buiten' adequaat is en ze bouwen geen van allen daar hun beleid op. Het initiatief wordt in eigen huis genomen: daar wordt het beleid vormgegeven, daar worden acties ingezet en daar liggen de verantwoordelijkheden. Men gaat zelf achter zaken aan en haalt allerlei voorzieningen binnen, en de organisaties gaan actief op zoek naar minder voor de hand liggende oplossingen van knelpunten. Dit duidt dus op een bepaalde 'ondernemingszin' in de organisaties, die als succesfactor kan worden gekoppeld aan het eerder genoemde 'besef van de waarde van mensen'.

Deze 'ondernemingszin' zien we op verschillende manieren ontstaan in de organisaties. In het ene geval is het de doortastendheid van een manager, in een ander geval de gedrevenheid van een P&O-functionaris of een arbo-coördinator en in weer een ander geval lijkt het beleid geleidelijk te ontstaan via de koninklijke weg van beleidsontwikkeling. In alle gevallen betreft het een initiatiefnemer op niveau binnen de organisatie. Deze initiatiefnemers weten vanuit een persoonlijke inzet en geloofwaardigheid inhoud te geven aan het inzetbaarheidbeleid. Zij houden vaak een rol in dit beleid als 'regelaar', overeenkomstig de als zodanig omschreven rol in het rapport 'Koplopers in Disability Management' van Reijenga en Bosselaar¹. In alle gevallen geldt, dat er uiteindelijk volledig en oprecht commitment is ontstaan bij het management om aandacht en zorg aan de medewerkers te schenken.

De volgende stap die we dan ook bij alle vijf de organisaties terugzien is: het duidelijk neerleggen van verantwoordelijkheden en het creëren van betrokkenheid op alle niveaus in de organisaties. Dit wordt overigens heel verschillend ingevuld, al naar gelang de aard en de complexiteit van de organisatie. Het beeld dat de voorbeelden lijken te geven is: hoe groter de organisatie, hoe belangrijker de rol van de direct leidinggevenden. Bij de kleinere organisaties blijkt ook het meer centraal neerleggen van verantwoordelijkheden effectief te kunnen zijn, als de communicatielijnen tenminste kort en open zijn. Alle vijf benadrukken ze dat het belangrijk is dat ook medewerkers zelf zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheden met betrekking tot de eigen inzetbaarheid en actief betrokken worden bij de uitvoering van het beleid.

De voornaamste gevalsoverstijgende succesfactoren zijn daarmee:

1. Overtuiging bij het management van de waarde van de werknemer voor de organisatie en bereidheid om daar op een consequente en geloofwaardige wijze naar te handelen;
2. Ondernemingszin en een (in beginsel) onafhankelijke opstelling van externe dienstverleners;
3. Een initiatiefnemer binnen de organisatie op voldoende niveau, die vanuit een persoonlijke inzet en betrokkenheid invulling kan geven aan het initiatief;
4. Het neerleggen van verantwoordelijkheden en het creëren van betrokkenheid op alle niveaus (m.n. ook bij de medewerkers zelf) in de organisatie.

¹ Bosselaar, H & F. Reijenga, Koplopers in Disability Management, TNO-rapport, september 2000

Met het 'neerleggen van verantwoordelijkheden bij de medewerkers zelf' wordt over het algemeen geen specifieke rol voor de OR of de personeelsvertegenwoordiging bedoeld, maar vooral betrokkenheid en verantwoordelijkheid van individuele medewerkers. Een open communicatie wordt algemeen aangegeven als belangrijke voorwaarde en bij enkele bedrijven is daar ook een beleid op gericht. Daarbij wordt bijvoorbeeld ruimte gegeven voor het uiten van opvattingen door medewerkers. Het gaat daarbij niet alleen om constructieve bijdragen. Het is ook belangrijk dat medewerkers kunnen aangeven dat bepaalde aspecten in het werk belemmerend werken op hun functioneren. Op basis van dit soort signalen kan de werkgever immers maatregelen treffen om dergelijke belemmeringen op te heffen. Anderzijds moet ook het beleid van de organisatie transparant zijn voor de medewerkers. Belangrijke (beleids)-beslissingen moeten tijdig en op een begrijpelijk wijze in de organisatie worden gecommuniceerd.

6 Voorbeelden uit Finland

Rob Gründemann, Marije Nuyens

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze men in Finland bezig is met duurzame inzetbaarheid. De situatie in Finland is voor Nederland interessant omdat men daar al langer bezig is op een geïntegreerde wijze aandacht te besteden aan de inzetbaarheid van de werkenden. Dit heeft onder meer te maken met de hoge gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in Finland. De activiteiten zijn het gevolg van afspraken tussen de werkgevers- en werknemersorganisaties en worden ondersteund door de overheid (de ministeries van Sociale Zaken, Volksgezondheid en Economische Zaken). Arbodiensten¹ hebben een centrale rol in de uitvoering van de activiteiten. Zij zijn daarvoor op grote schaal getraind. De wetenschappelijke onderbouwing wordt verzorgd door het Finse Instituut voor Arbozorg (FIOH). In Finland heeft de werkgever de verplichting arbozorg te organiseren (en te financieren) voor iedere werknemer ongeacht de grootte van het bedrijf, de sector waarin het werkzaam is en de aard van het arbeidscontract.

Aan de orde komen zowel het algemene beleid op dit gebied in Finland (paragraaf 6.2), als een drietal projecten die een goede illustratie vormen van de wijze waarop men daar in de praktijk bezig is (paragraaf 6.3). Deze projecten hebben betrekking op een middelgrote handelsmaatschappij (Machinery Oy), een gemeentelijk dienst (Kaarina) en een multinationale oliemaatschappij (Fortum). Aan het eind van dit hoofdstuk (paragraaf 6.4) worden de belangrijkste leerpunten op een rijtje gezet. De gegevens zijn verzameld door middel van een studiereis die in het najaar van 2000 heeft plaatsgevonden.

¹ Er is in Finland sprake van een goede dekking van arbozorg. De werkgever heeft de verplichting arbozorg te organiseren en te financieren voor iedere werknemer ongeacht de grootte van het bedrijf, de sector waarin het werkzaam is en de aard van het arbeidscontract. In de praktijk valt bijna 90% van de Finse werknemers onder deze zorg. Op een beroepsbevolking van circa 2,5 miljoen werkenden zijn 4000 professionals actief in de arbozorg (1400 artsen, 2000 verpleegkundigen en 300-500 psychologen, arbeidshygiënist en fysiotherapeuten).

6.2 Maintenance of workability (MWA)

6.2.1 *Het nationale programma*

De activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid vinden in Finland plaats onder de noemer 'maintenance of workability' (MWA) oftewel 'onderhoud van het werkvermogen'. De basis van het programma is een overeenkomst tussen werkgevers en werknemers uit 1989, die in overleg met de overheid in 1992 heeft geleid tot het nationale programma.

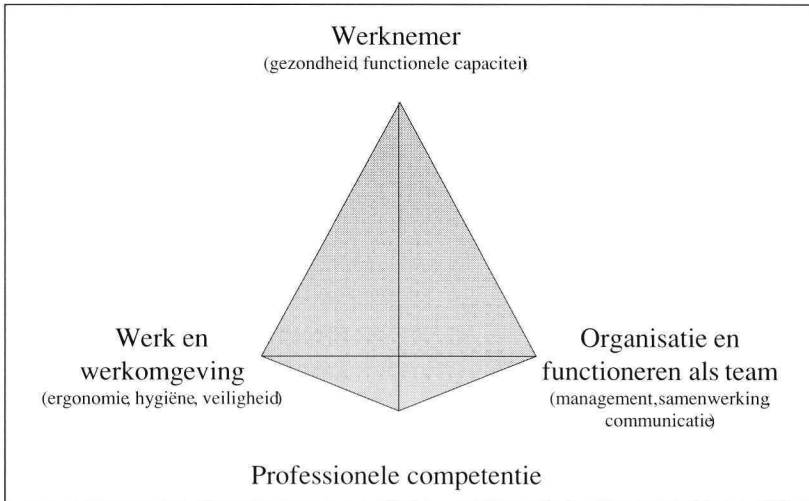
In de jaren zeventig en tachtig kent de Finse economie een ongekende periode van bloei. De sociale zekerheid die in die periode wordt opgebouwd is van een zeer hoog niveau. Er bestaat zelfs een uitkering voor niet-werkenden en voor studenten in geval van ziekte. Langzamerhand begint echter de vroegtijdige uitval uit het werk toe te nemen. Steeds meer mensen verlaten het werk voor hun pensioenleeftijd. Daarbij komt dat Finland gemiddeld de oudste beroepsbevolking heeft van Europa en dat de gemiddelde levensverwachting van de bevolking toeneemt (voor vrouwen naar 80 jaar en voor mannen naar 77 jaar). De betaalbaarheid van het sociaal stelsel komt onder druk te staan. Het aantal afhankelijk personen is groot en neemt toe. Tegelijkertijd neemt de werkende bevolking – die de gelden op moeten brengen – verhoudingsgewijs af. In 1990 komt de Finse economie in grote problemen door het instorten van het communistische systeem in Rusland. Rusland is op dat moment de belangrijkste handelspartner voor Finland. In enkele maanden tijd stijgt de werkloosheid tot bijna 20%.

Inhakend op bestaande activiteiten zoekt men naar mogelijkheden vroegtijdige uitval uit het werk te voorkomen en ouder wordende werknemers aan het werk te houden door aanpassingen in het werk, verbeteren van de arbozorg en reïntegratieactiviteiten. In 1991 wordt de reïntegratiewet aangepast. De aanpassing houdt onder meer in dat het Sociaalverzekeringsinstituut - voor een ieder die langer dan 60 dagen ziek is - de reïntegratiebehoefte in kaart moet brengen. Ook op andere wijzen probeert men de uitstroom te verminderen en omarmt men het MWA concept.

Het MWA concept is langzamerhand algemeen geaccepteerd in de Finse samenleving. Het gaat om: *alle maatregelen die werkgevers, werknemers en intermediaire organisaties op het werk ondernemen in een gezamenlijk poging de werk- en functionele capaciteiten van alle werkende personen gedurende hun gehele arbeidzame leven te bevorderen en te ondersteunen.* Het concept is oorspronkelijk ingevoerd om vroegtijdige uitval uit het werk terug te dringen. In de

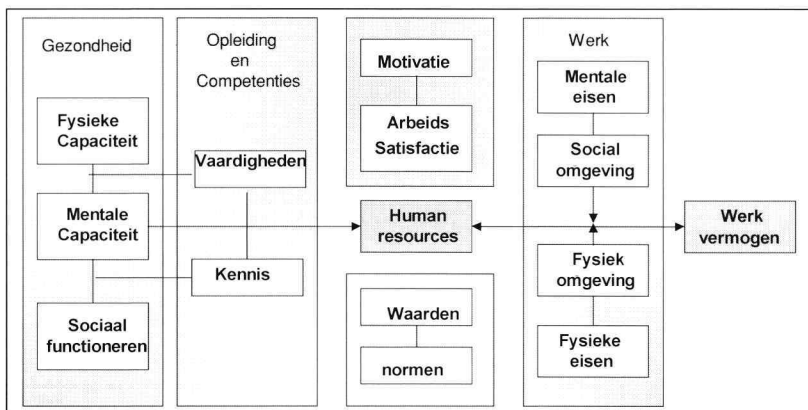
loop der tijd is het aangepast en richt zich vooral op de inzetbaarheid van de werknemers en de productiviteit van ondernemingen, waarbij de centrale aandacht voor de gezondheid van de werknemer intact is gebleven. Het MWA concept kent vier kernelementen, namelijk: de werknemer, de fysieke werkomgeving (werk en werkomgeving), de sociale werkomgeving (organisatie en functioneren als team) en de professionele competentie (zie figuur 6.1).

Figuur 6.1: Het Maintenance of Workability (MWA) model:



Het werkvermogen (de Work Ability) is als volgt geconceptualiseerd (zie figuur 6.2).

Figuur 6.2: De conceptualisering van werkvermogen (workability):



Het werkvermogen wordt gezien als de resultante van de gezondheidssituatie (fysieke, mentale en sociale capaciteiten), de kennis en de vaardigheden, de motivatie, de tevredenheid met het werk, de waarden en normen en de fysieke en de sociale werksituatie.

Voor het vaststellen van het werkvermogen wordt gebruik gemaakt van de 'Work Ability Index' (WAI). Deze index fungeert als monitoring-instrument en wordt in Finland als standaard gebruikt door arbodiensten. De index levert een indicatie van de mate waarin een werknemer in staat is zijn of haar werk uit te voeren. De WAI bevat 7 items, verdeeld over 10 vragen:

1. Huidig werkvermogen vergeleken met de tijd waarin men op het best was (1 vraag)
2. Werkvermogen in relatie tot de eisen die het werk aan de werknemer stelt (2 vragen)
3. Huidige ziektes, door arts vastgesteld (uit een lijst van 51 ziektes; 1 vraag)
4. Problemen met werk ten gevolge van ziekte (1 vraag)
5. Afwezigheid wegens ziekte gedurende het afgelopen jaar (1 vraag)
6. Eigen voorspelling van het werkvermogen over 2 jaar (1 vraag)
7. Mentale gesteldheid (3 vragen)

Aan elk item wordt een score toegekend (tussen 1 en 7). De totaalscore varieert tussen 7 en 49 punten. Een score tussen de 7 en 27 punten duidt op een 'zwak' werkvermogen en een grote kans op vroegtijdige uitval uit het werk. Naarmate de score hoger is, is het ook beter gesteld met het werkvermogen. De hoogste categorie (44 – 49 punten) duidt op een uitstekend werkvermogen.

Het MWA-programma is gebaseerd op de aanname dat met het toenemen van de leeftijd zowel de objectieve als de subjectieve gezondheid van mensen afneemt en dat in samenhang daarmee ook het werkvermogen minder wordt. Deze aanname is gebaseerd op onderzoek (Ilmarinen e.a., 1991; Tuomi e.a., 1997). Vervolgens is men nagegaan welke factoren bijdragen tot een betere inzetbaarheid van werknemers. De belangrijkste factoren zijn: de houding van de leidinggevendenden ten aanzien van oudere werknemers; vermindering van kort-cyclische activiteiten en meer fysieke activiteiten in de vrije tijd (!) Bovendien bleken ook activiteiten gericht op verbetering van de fysieke en sociale omgeving effectief te zijn.

De pensioenverzekeraars hebben een actieve bijdrage geleverd aan het promoten van het MWA concept. Tussen 1995 en 1998 heeft de Centrale Organisatie van Finse Pensioenverzekeraars (TELA) een uitgebreid scholingsprogramma ontwikkeld en uitgevoerd. Ongeveer 23.000 personen hebben deelgenomen aan het programma, waaronder

5.000 medewerkers van arbodiensten (artsen, verpleegkundigen, fysiotherapeuten en psychologen), 13.000 vertegenwoordigers van bedrijven (werknemers en leidinggevendenden) en 5.000 medewerkers uit de algemene gezondheidszorg. In aansluiting hierop heeft men een aantal hulpmiddelen ontwikkeld die de uitvoering van het MWA initiatief moet ondersteunen. Dit betreft onder meer documentatie over de uitgangspunten van het programma en een stappenplan voor gebruik op werkplekniveau. Dit stappenplan onderscheid drie kwaliteitsniveaus:

- *good practice* (risico-inventarisatie en basismaatregelen),
- *high standard practice* (pro-actief beleid en realisatie van een programma van activiteiten) en
- *excellent practice* (uitgebreid en systematisch programma van aanpak).

Maatregelen worden voorgesteld op het niveau van: de organisatie en het team, de gezondheid en welbevinden van de werknemers, de werkomgeving, de organisatie van het werk, de ontwikkeling van competenties en activiteiten op het gebied van gezondheidsbevordering op het werk. Deze kwaliteitsniveaus kunnen worden gebruikt voor de evaluatie van activiteiten op de werkplek en/of als basis voor verder ontwikkeling van activiteiten.

In het kader van een nationaal programma voor oudere werknemers (Finnage), dat gerelateerd is aan het MWA programma zijn in 1998 25 projecten uitgevoerd. De resultaten daarvan laten zien dat minder goede of slechte inzetbaarheid bij oudere werknemers kan worden verbeterd en goede inzetbaarheid kan worden behouden. Bovendien is in de projecten vastgesteld dat de kosten van de activiteiten in tienvoud kunnen worden terugverdiend. Ook op individueel niveau laten deze activiteiten zien dat algemene tevredenheid met het leven toeneemt als gevolg van MWA-activiteiten.

In 1998 is onderzoek gedaan naar de verspreiding van de MWA activiteiten in Finland. Bijna 1000 organisaties (zowel privaat als publiek) participeerden in het onderzoek. Het MWA concept bleek algemeen bekend en geaccepteerd, met name in organisaties met meer dan 100 werknemers. Alleen in zeer kleine bedrijven (met minder dan 5 werknemers) was de term MWA niet altijd bekend. Toch kende in deze bedrijven nog 50% van de ondervraagden de term. Veel werkgevers waren actief met het plannen en uitvoeren van MWA activiteiten, die zij bovendien ook financieel aantrekkelijk beoordeelden. De activiteiten waren vooral gericht op arbozorg en veiligheid, werkorganisatie en teamontwikkeling, competentieontwikkeling en individuele gezondheid (Peltomäki e.a., 1999). Arbodiensten bleken in het algemeen ook hun activiteiten te hebben

uitgebreid, met name ten aanzien van gezondheidsbevordering op het werk. Tevens is geconstateerd dat de gemiddelde leeftijd waarop men in Finland het arbeidsproces verlaat, sinds de invoering van het MWA-programma, met één jaar omhoog is gegaan (van 58 naar 59 jaar).

Ook zijn knelpunten en/of tekortkomingen gesignaleerd. Zo blijken MWA activiteiten die door arbodiensten geïnitieerd zijn, vaak te eenzijdig gericht op de fysieke gezondheid. Dit komt onder meer omdat dit soort maatregelen makkelijker te implementeren zijn. Tevens speelt daarbij een rol dat de competentie van arbodiensten ten aanzien van organisatie- en procesontwikkeling vaak beperkt is en er te weinig externe consultants zijn die op dit terrein een bijdrage kunnen leveren. De vraag naar deze diensten is aanzienlijk toegenomen en overtreft momenteel het aanbod. In sectoren die economische gezien minder succesvol zijn - en bij organisaties die minder goed zijn toegerust - is vaak sprake van een gebrek aan kennis en middelen en heeft men onvoldoende aansluiting bij relevante netwerken en bij aanbieders van diensten op het gebied van MWA. Dit betreft met name MKB-bedrijven.

Voor MKB-bedrijven is een speciaal programma ontwikkeld dat in de volgende paragraaf wordt besproken.

6.2.2 Het programma voor het midden en kleinbedrijf

Dit initiatief is ontwikkeld in de periode dat Finland aansloot bij de Europese Unie (1995). De Finnen maakten zich zorgen dat de aansluiting bij de EU een nadelige invloed zou hebben op het – zich net herstellende – Finse bedrijfsleven als gevolg van een toenemende concurrentie. Deze verandering zou een nadelig effect kunnen hebben op de werkgelegenheid en op de toekomstmogelijkheden van bedrijven die vooral voor de nationale markt produceren, waaronder met name veel midden en kleinbedrijven.

In het Finse nationale programma van het Europese Sociaal Fonds wordt financiële steun geboden aan instituties en organisaties die activiteiten, trainingen en advies organiseren voor MKB's aansluitend op het MWA concept. Oorspronkelijk geldt dit alleen organisaties in de marktsector. Vanaf 1998 kunnen echter ook overheidsorganisaties zich bij hun MWA activiteiten laten ondersteunen en daarvoor een beroep doen op de beschikbare gelden.

Enkele feiten over het MKB in Finland:

Er zijn bijna 200.000 bedrijven in Finland, waarvan 98,8% minder dan 50 werknemers heeft. Ongeveer een derde van de bedrijven heeft zelfs minder dan vijf werknemers. Meer dan 40% van de werkende bevolking in Finland is werkzaam in bedrijven met minder dan 50 werknemers. Er is bovendien sprake van een groeiend aantal kleinere bedrijven en een proces van opsplitsing van grotere bedrijven. Dat betekent dat het MKB een belangrijke rol speelt in de huidige werkgelegenheid in Finland en ook voor het ontwikkelen van nieuwe banen in de toekomst.

Het MWA concept dat gebruikt wordt bij het programma in het midden en kleinbedrijf sluit aan bij het 'health circle' concept, dat in Centraal Europa en in Duitsland gebruikt wordt bij gezondheidsbevordering op het werk. In de eerste vier jaar van het programma (1995-1999) zijn circa 100 afzonderlijke projecten uitgevoerd, variërend van kleine (een gezondheidscirkel van 20 individuele bedrijven) tot hele grote projecten (het 'kleine bedrijven project' van het FIOH met meer dan 300 bedrijven en 10.000 werknemers).

In het programma voor het midden en kleinbedrijf is aan de vier kernelementen van MWA (de gezondheid van de werknemer, de fysieke werkomgeving, de werkorganisatie en de professionele competenties) een vijfde element toegevoegd, namelijk de bedrijfsmatige aspecten van de organisatie. In het programma voor MKB's is steeds geprobeerd al deze elementen te combineren. Als gevolg hiervan duurt het vaak lang voordat de projecten hun volle wasdom bereiken (gemiddeld drie jaar). De projecten zijn afhankelijk van de vraag van de MKB's en het vermogen en de capaciteit van de aanbieders van diensten om adequaat aan deze vraag te kunnen voldoen. Er is bewust gekozen om de nadruk te leggen op de behoeften van de organisaties. De bedrijven hebben in het algemeen ook aanzienlijk geïnvesteerd in de activiteiten (30% van de kosten in de vorm van werktijd). Dankzij de Europese gelden zijn de coördinerende organisaties (arbodiensten, reïntegratiebureaus en opleidingsorganisaties) in staat subcontracten af te sluiten voor de gewenste aanvullende diensten, waardoor het programma ook meer multidisciplinair is geworden.

De gezondheidsactiviteiten zijn veelal georganiseerd door een Arbo-dienst of een reïntegratiebureau. Activiteiten op dit gebied betreffen: het vaststellen van de fysieke gezondheid van de werknemers, het organiseren van bewegingsactiviteiten, het bevorderen van een

gezonde leefstijl, stressmanagement, het opzetten van gezondheidscirkels en het organiseren van reïntegratie op individueel of groepsniveau.

Werkplekergonomie is de belangrijkste activiteiten op het gebied van de fysieke werkomgeving. In veel projecten staan organisatieontwikkelingsactiviteiten centraal, zoals trainingen coachend leidinggeven, procesbegeleiding en teambuilding, organisatieveranderingskundige adviezen, etc.

Competentie activiteiten hebben veelal betrekking op het aanleren van ondersteunende professionele vaardigheden zoals computervaardigheden en taalvaardigheden. In sommige projecten krijgen de medewerkers ook de mogelijkheid om meer algemene kennis, expertise en beroepsvaardigheden te ontwikkelen.

Daarnaast wordt in de projecten ook uitgebreid aandacht besteed aan de bedrijfsmatige kant van de organisatie en het inpassen van de activiteiten in een kwaliteitssysteem.

De deelnemers van enkele grotere projecten hebben zelf de effecten van het programma geëvalueerd. Het meest succesvol zijn de projecten die de behoeften van het management van de MKB organisatie (samenwerking, informatie en advies) weten te combineren met de individuele behoeften van werknemers (training, scholing en aandacht voor de gezondheid). Het programma maakt duidelijk dat bedrijfsmatige zaken (bijvoorbeeld organisatieontwikkelingdoelstellingen) op een acceptabele en effectieve wijze gecombineerd kunnen worden met individuele behoeften van medewerkers gericht op een verbetering van hun inzetbaarheid en gezondheid. Aan het programma hebben zelfs zeer kleine bedrijven en organisaties (minder dan vijf werknemers) meegedaan. Vastgesteld moet tevens worden dat de organisaties uit de meest succesvolle programma's ook voor het project al meer dynamisch en toekomstgericht bezig zijn. Lastig blijkt in de praktijk de aansturing van de activiteiten en de administratieve afhandeling van de ESF subsidie. In het begin van het programma zijn de instructies en regels voor de projecten regelmatig veranderd. Andere complicerende aspecten zijn de tijdsdruk van de managers in het MKB, het tekort aan tijd en middelen om deel te nemen aan de ontwikkelingsfase(n) van het project, de afhankelijkheid van ontwikkelingen in de markt, het beroep dat gedaan wordt op de tijd van de projectcoördinator en het geduld dat nodig is om in contact te blijven met het grote aantal MKB's in de projecten. Bovendien blijkt dat tengevolge van de projectstructuur en de afhankelijkheid van externe financiering de continuïteit en de kwaliteit van het project niet overal gegarandeerd kan worden.

Al met al is dit succesvolle programma toch sterk afhankelijk van publieke fondsen. Dit kan een negatieve invloed hebben op de toekomst van het programma, aangezien de Europese bijdrage, naar verwachting, niet gecontinueerd zal worden.

6.3 De beschrijving van de cases

Om een beeld te krijgen van de praktische betekenis van het MWA-programma zijn tijdens de studiereis naar Finland drie organisaties bezocht die aan het programma hebben deelgenomen. Het betreft de handelsonderneming Machinery Oy, de gemeente Kaarina en de energiemaatschappij Fortum. Deze organisaties zijn gekozen door onze contactpersonen in Finland, omdat zij een goed beeld geven van de activiteiten in het MWA-programma. Het betreft dus een positieve selectie. In de organisaties is gesproken met het management, P&O en met een vertegenwoordiger van de Arbo-dienst. Aanvullende informatie is verkregen via de contactpersonen in Finland.

De projecten worden allemaal op een vergelijkbare wijze beschreven. Achtereenvolgend worden behandeld:

1. Het bedrijf: een globale typering van het bedrijf;
2. De mensen: de personeelssamenstelling;
3. De aanleiding
4. De uitvoering
5. Het management van de activiteiten
6. De resultaten: de baten en winstpunten die de organisatie ziet als gevolg van het beleid;
7. Beschouwing: de factoren die organisaties aangeven als kenmerkend en bepalend voor het succes van de inspanningen en de valkuilen, de instabiele punten van het beleid; addertjes onder het gras.

6.3.1 Het project bij Machinery Oy

Machinery Oy is opgericht in 1911 in Turku en sinds 1950 in handen van de familie Timonen. Sinds 1998 wordt het bedrijf geleid door de derde generatie, kleinzoon Janne Timonen. Machinery Oy is een handelsbedrijf in de technologiesector en koopt en verkoopt allerlei soorten machines, zoals staalplaatbewerkingsmachines en houtbewerkingsmachines, producten voor de civiele- en militaire luchtvaart, elektronische- en beveiligingsapparatuur. Daarnaast levert men ook onderdelen en heeft men een onderhoudsservice. De markt bestaat uit Finland en de Baltische staten. Het hoofdkantoor is gevestigd in Vantaa, vlakbij Helsinki.

Als basisidee geldt dat Machinery - als marktleider - het doel heeft de concurrenten voor te zijn door het creëren van meerwaarden voor hun klanten. De succesfactoren die door Machinery worden genoemd zijn onder andere een goede inventarisering van de behoeften van de klant en deze behoeften als uitgangspunt te nemen. Het is daarom van groot belang dat het personeel goed inspringt op de behoeften van de klant. Dit vereist kwalitatief goed personeel. Daarnaast vindt Machinery het belangrijk om haar personeel goed inzetbaar te houden.

Sinds 1994 heeft Machinery Oy het ISO-9002-certificaat. Dit komt tot uitdrukking in:

- de functieomschrijvingen die op intranet voor iedereen toegankelijk zijn,
- individuele trainingsprogramma's, waarbij documenteren zeer belangrijk wordt geacht en
- een algemene procesbeschrijving.

De laatste jaren is een ontwikkelingsproces gaande bij Machinery. Het verbeteren van kennismanagement is de volgende uitdaging; dit is een deel van het strategieplan 2001. Men heeft in de loop der jaren een 'kwaliteitstrap' beklommen, van het ISO-9002 systeem tot kennismanagement in het jaar 2001. Machinery heeft de activiteiten gericht op de duurzame inzetbaarheid geïntegreerd binnen het kwaliteitsmanagementsysteem en daarmee uitdrukking gegeven aan de waarde van de medewerker voor de organisatie.

De mensen

Het bedrijf telt 250 werknemers. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is de laatste jaren sterk gedaald. Mede door uitstroom van oudere medewerkers en instroom van jongere werknemers is de gemiddelde leeftijd van het personeel momenteel 42 jaar. In 1996 was dit nog 47 jaar.

Aanleiding tot activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid

In 1996 had Machinery verschillende redenen om de inzetbaarheid van het personeel en de productiviteit van de organisatie te verhogen. Het instorten van de markt als gevolg van de recessie begin 1990 was één van de redenen, alsmede de gemiddelde leeftijd van de werknemers van 47 jaar. Het was in die situatie noodzakelijk om de productiviteit te verhogen en een concurrentievoordeel te creëren. Op hetzelfde moment was de FIOH bezig met een landelijk project om de inzetbaarheid van werknemers in kleine bedrijven te behouden en vergroten. Dit project werd gesubsidieerd door de Europese Unie (zie paragraaf 2.2). Hoewel Machinery Oy geen klein bedrijf was, mocht het toch meedoen aan het project omdat men zo enthousiast was.

Activiteiten

Om een concurrentievoordeel te behalen waren organisatieveranderingen nodig. Deze veranderingen bestonden uit een verplaatting van de organisatie, teamwerk gericht op de behoefte van de klant, meer samenwerking tussen de productielijnen en een betere communicatie. Tevens waren trainingen nodig, zoals professionele trainingen en computertraining. Dit doel hebben ze in september 1997 weten te bereiken onder andere door onderzoek naar het werkklimaat. Dit werd uitgevoerd met behulp van het Learning Organisation Project van het Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds (ESF). Gedurende dit project heeft iedereen geleerd hoe men verantwoordelijkheid neemt als team om een werkorganisatie te ontwikkelen. Niet alle oudere werknemers van Machinery konden meekomen in het veranderingsproces, een deel van de oudere werknemers is om deze reden dan ook uitgestroomd. Ondanks deze organisatieveranderingen was meer hulp nodig om de problemen op individueel niveau op te lossen.

Ook zijn er in deze periode profitcentra gekomen rond producten en is men gaan werken met een informatiesysteem voor de klantadministratie. Dit bevorderde het teamwerk, waardoor de communicatie verbeterde en het onderlinge respect toenam. Ook informatietechnologie, zoals bijvoorbeeld het intranet waar men sinds september 1997 toegang toe heeft, heeft invloed gehad op de transparantie en de communicatie binnen het bedrijf. Open communicatie vindt men erg belangrijk. Wanneer iedereen elkaar kan voorzien van informatie, zal iedereen daar uiteindelijk beter van worden. Hierdoor ontstaat ook een betere werksfeer en een beter bedrijfsresultaat.

Gezien de voortdurende vergrijzing werd de ontwikkeling van oudere werknemers van groot belang geacht. Professionele training werd aangeboden, in het bijzonder competentietraining. Maar men zag in dat voor deze groep oudere werknemers meer activiteiten nodig waren op individueel niveau.

Ondanks de veranderingen kon men de vermoeidheid en de verminderde arbeidsmotivatie van medewerkers niet verklaren. Men besloot om de oorzaken hiervan te gaan onderzoeken. Het project 'Bevordering van gezondheid en inzetbaarheid' (TYKY is de Finse naam voor dit project), was gericht op persoonlijke interventies en problemenonderzoek en bestond uit verschillende projecten, o.a. uit interviews onder het personeel, een reïntegratieprogramma, trainingen en het aanpakken van ergonomische problemen.

Probleemonderzoek en terugkoppeling

Men begon het TYKY-project met het houden van interviews om individuele meningen en knelpunten in de organisatie te onderzoeken. Eind 1998 is er een vragenlijstonderzoek gestart en zijn medewerkers geïnterviewd. In de vragenlijst, en de interviews die in november 1998 werden afgenomen, kwamen de volgende onderwerpen aan de orde: werk en professionele expertise, (ergonomische) werkomstandigheden, gezondheid en inzetbaarheid, levensstijl, mentale inspanning die het werk vereist en zaken betreffende de werkorganisatie, blootstelling aan gevaarlijke stoffen en veiligheid op het werk. Daarnaast is ook informatie verzameld via de Arbo-dienst en door industriële veiligheidsdeskundigen. In maart 1999 zijn bijeenkomsten georganiseerd om de uitkomsten van het onderzoek met de medewerkers te bespreken.

Veiligheidsproject

In april '99 werd begonnen met de implementatie van het project voor veiligheid. In dit project zijn alle werkplekken op veiligheid gecontroleerd. In deze periode werden ook trainingen aan medewerkers gegeven waarin duidelijk werd gemaakt welke verbeteringen zij konden doorvoeren om de eigen veiligheid en het eigen welzijn te beschermen. Hierbij kwamen de volgende onderwerpen aan de orde: technologie, werkorganisatie, werkcondities en sociale relaties.

Scholingsproject

In het najaar van 1999 is een scholingproject van start gegaan, waarbij verschillende cursussen werden gegeven:

1. Effectiever gebruik van computerprogramma's.
2. Verbeteren van de klantenservice en het vergroten van de winst op verkoop.
3. Verhogen van de talenkennis van Engels en Zweeds (2 uur per week).

Reïntegratieproject

Ook is in het najaar van 1999 een preventieve reïntegratiecursus gegeven. De reïntegratiecursus had een duur van vier weken en werd gegeven aan 22 personen. Hierbij ging het om werkgeoriënteerde reïntegratie met daarin veelal lichamelijke activiteiten. Daarnaast werden ook technieken in de praktijk gebracht die vooral gericht waren op de ergonomische aspecten van de werkomstandigheden. In deze cursus werd ook gesproken over stressmanagement, human relations en de werksfeer. Na de cursus moesten de medewerkers hun kennis in de praktijk toepassen.

Ergonomieproject

Naast de eerder genoemde projecten is eind 1999 ook een ergonomieproject gestart. Het ergonomieproject bestond uit een aantal lessen over ergonomische aspecten van werk. Deze lessen werden gegeven door een ergonoom van het FIOH. Daarnaast werden de medewerkers tijdens het werk gefotografeerd om zicht te krijgen op hun werkhouding. Deze foto's zijn bekeken en besproken met de werknemers. Zo hebben de medewerkers advies gekregen over een juiste werkhouding en de mogelijkheden om de eigen houding te verbeteren. Tevens zijn ergonomische problemen onderzocht en werden er nieuwe spullen aangeschaft om ervoor te zorgen dat medewerkers in een betere werkhouding konden werken.

Project 'Verbetering lichamelijke conditie'

Als laatste is er een project gestart gericht op het verbeteren van de lichamelijke conditie, met daarin als onderdeel een tienkilometerloop. In dit project werd wekelijks een training gegeven, waarbij medewerkers voorlichting kregen door een expert van het FIOH over de voordelen van een goede conditie. Dertig medewerkers deden uiteindelijk mee aan de tienkilometerloop waarvoor men gezamenlijk had getraind.

Verschillende onderzoeken

In het begin van 2000 is onderzoek gedaan onder de medewerkers, om de behoefte aan extra scholing te inventariseren. Ook is gekeken naar de effectiviteit van de projecten door middel van een vragenlijst en interviews. In dezelfde periode vond er een terugkoppeling plaats van de meting van de industriële veiligheid.

Management van activiteiten:

Pirjo Venhola houdt zich bezig met het personeelsbeleid en is ook verantwoordelijk voor alle projecten die in samenwerking met het FIOH zijn uitgevoerd in de periode vanaf 1996 tot en met 2000. Machinery heeft zelf bepaald welke projecten noodzakelijk waren binnen het TYKY-project. Er was een speciale werkgroep in het leven geroepen om het project in goede banen te leiden. Deze projectgroep bestond uit medewerkers van Machinery Oy. Daarnaast waren de experts van het FIOH, de bedrijfsarts en bedrijfsverpleegkundigen ook aanwezig bij een aantal bijeenkomsten van deze projectgroep. In augustus 1998 werden aparte introductiebijeenkomsten gehouden voor de werkgroep en voor de hele staf waarin de verschillende projecten werden besproken. Voor het project van start ging, werden alle medewerkers geïnformeerd door middel van een informatiebijeenkomst.

Het personeel kon deelnemen in het TYKY-project door het invullen van de vragenlijst. Tevens werd iedereen een uur geïnterviewd door medewerkers van het FIOH. Al het personeel was ook bij de interactieve bijeenkomst aanwezig waarin medewerkers van het FIOH de resultaten van de vragenlijsten en interviews bespraken en aanbevelingen deden.

Aan het eind van de afzonderlijke projecten vond er een evaluatie plaats van de desbetreffende projecten. Machinery ziet het TYKY-project niet als een eenmalige activiteit, maar als een ontwikkelingsproces.

Resultaat

Alle projecten zijn nu afgesloten. Bij Machinery is men van mening dat als gevolg van de activiteiten de inzetbaarheid, de gezondheid en het welzijn van de medewerkers zijn verbeterd en de productiviteit en de kwaliteit van de dienstverlening zijn toegenomen. Het ziekteverzuim ligt laag (1,76% in 1999 en 1,17% in 2000; ten opzichte van een landelijk gemiddelde van rond 4%).

Het beleid bij Machinery is verschoven van reactief naar proactief. Jaarlijks wordt nu onderzoek gedaan om verbeteringen te kunnen doorvoeren. Bijvoorbeeld naar:

- het werkklimaat
- de werktevredenheid
- het stressgevoel
- de voor het werk benodigde competenties
- de inzetbaarheid van werknemers met behulp van de WAI.

Het percentage werknemers dat tevreden is over het werkklimaat bij Machinery is de afgelopen jaren gestegen van 71% naar 80%. Ook het werkklimaat is volgens de werknemers verbeterd; het aantal mensen dat zich gestresst voelt, is gedaald van 27% naar 21%. In 1999 gaf 41% van de medewerkers aan dat ze training nodig hadden. Het management vond dit percentage te laag. "Everybody need education all the time". Uit het laatste onderzoek met de WAI kwamen medewerkers met een slechte inzetbaarheid nauwelijks voor bij Machinery.

In de loop van het TYKY-project heeft Machinery ondervonden dat de toenmalige Arbo-dienst niet voldeed aan haar behoeften en is men een contract aangegaan met een andere Arbo-dienst. Door het project is de functie van de Arbo-dienst ook veranderd. Deze werkt nu meer preventief en komt minstens éénmaal per maand langs.

De personeelskosten worden tegenwoordig apart berekend. De kosten van de Arbo-dienst worden hierin meegenomen. De personeelskosten worden opgenomen in de financiële overzichten. Ook wordt er onderzoek gedaan naar de ontwikkeling in de personeelskosten. De opbrengsten zijn terug te vinden in het totale resultaat. Op deze wijze ontstaat inzicht in de kosten en de opbrengsten van het personeel en het gevoerde sociale beleid.

Beschouwing - succesfactoren en valkuilen

De activiteiten bij Machinery Oy zijn een goed voorbeeld van het MWA-programma voor het MKB. Er is sprake van een breed programma, toegespitst op de specifieke noden en behoeften van de organisatie.

In de loop van het project is het bedrijf anders gaan kijken naar medewerkers. Men realiseert zich nu dat deze het concurrentievermogen van de organisatie bepalen en dat men met goed gemotiveerde en betrokken werknemers de noodzakelijke meerwaarden voor de klanten kan creëren. Men weet ook dat het daarbij belangrijk is dat de medewerkers gezond zijn en dat arborisico's in het werk worden teruggedrongen. Dit heeft bijgedragen aan de geloofwaardigheid van de werkgever. In hoeverre dit nodig was, valt niet goed te beoordelen. In de interviews is onduidelijk gebleven hoe het bedrijf er in geslaagd is om de oudere werknemers kwijt te raken. Het mag niet worden uitgesloten dat hierbij ook sprake is geweest van gedwongen ontslagen. Met de resterende werknemers is men in ieder geval flink aan de slag gegaan. Het is een goede ontwikkeling dat de MWA-activiteiten zijn opgenomen in het kwaliteitssysteem van de organisatie en daarmee deel uit maken van het dagelijkse proces in het bedrijf. Deze meer geïntegreerde aandacht voor de medewerkers heeft het bedrijf ook positieve resultaten opgeleverd (lager verzuim, hogere productie, betere kwaliteit van de dienstverlening. Maar ook de medewerkers hebben geprofiteerd van de activiteiten. Het werkklimaat is verbeterd en men voelt zich duidelijk minder gestresst door het werk. Ook heeft men meer gelegenheid gekregen om opleidingen te volgen.

Een succesfactor van de activiteiten bij Machinery is het geïntegreerde aanbod van diensten door het FIOH. Daardoor is alle benodigde kennis aanwezig en kan op een adequate en efficiënte manier worden gecombineerd. Voor kleine organisaties zonder aparte P&O-afdeling levert dit een nog groter voordeel op.

Al met al zijn de resultaten van het project positief en er is een ontwikkeling in gang gezet die ook op langere termijn bij zal dragen aan het werkvermogen van de medewerkers en de financiële resultaten van de onderneming.

6.3.2 *Het project bij de gemeente Kaarina*

De gemeente Kaarina ligt in het zuiden van Finland nabij de grote stad Turku. Kaarina heeft 20.000 inwoners. Deze gemeente maakt samen met een kleinere buurgemeente, Piikkio, gebruik van één gezondheidscentrum, het Kaarina-Piikkio gezondheidscentrum. De Arbo-dienst is gevestigd in dit gezondheidscentrum. In Finland houden arbodiensten zich zowel bezig met behandeling van klachten als met preventie.

De mensen

In de gemeente Kaarina zijn ongeveer 1000 ambtenaren werkzaam, waarvan het grootste deel bestaat uit vrouwen. In 1998 was de gemiddelde leeftijd van de werknemers 45 jaar. Bij de Arbo-dienst werken twee artsen, vier verpleegkundigen, een fysiotherapeut en een psycholoog.

Activiteiten

In 1996 is de gemeente Kaarina gestart met een aantal activiteiten gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (MWA). Beide gemeentes zien de gezondheid van hun medewerkers als onderdeel van het personeelsbeleid (HRM). Ze maakten beide al gebruik van de diensten van de Arbo-dienst voor dat dit wettelijk verplicht werd gesteld.

Werknemers worden regelmatig onderzocht door de Arbo-dienst. Werknemers jonger dan 50 jaar worden elke 3-5 jaar onderzocht, werknemers boven de 50 elke 2-3 jaar. Voor deze onderzoeken wordt onder andere de WAI (zie paragraaf 2.1) gebruikt. Aan de hand van dit onderzoek wordt gekeken of er interventies nodig zijn. Naast deze onderzoeken vinden er meer activiteiten plaats om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De volgende activiteiten vinden plaats bij de gemeente Kaarina:

- Onderzoek naar de werkorganisatie door middel van vragenlijsten en discussies, waarna groepen worden geadviseerd over mogelijkheden om hun werkorganisatie aan te passen en teamwerk te bevorderen;
- Informatiebijeenkomsten en schriftelijke voorlichting over verschillende onderwerpen;
- Werkplekonderzoek;
- Activiteiten gericht op het bevorderen van de veiligheid op de werkplek, het aanpakken van alcoholproblemen en activiteiten om mensen te helpen bij het vinden van een andere baan;
- Conditietraining en afslankprogramma's waar medewerkers aan deel kunnen nemen.

Buiten de gemeente worden preventieve reïntegratiecursussen gegeven, waar ambtenaren aan deel kunnen nemen.

Ter illustratie zal het project gericht op de inzetbaarheid van het schoonmaakpersoneel hieronder worden beschreven. Bij de gemeente Kaarina zijn in totaal 55 schoonmakers werkzaam. In 1996 zijn alle schoonmakers van de gemeente Kaarina, in samenwerking met de Arbo-dienst, begonnen aan een project ter bevordering van duurzame inzetbaarheid. De leidinggevenden van het schoonmaakpersoneel en de Arbo-dienst namen het initiatief voor dit project. De motieven om dit project te starten waren:

1. Een hoge gemiddelde leeftijd van de werknemers (46 jaar)
2. Een hoge werkbelasting
3. Een toename van werkstress
4. Het stijgend ziekteverzuim

De Arbo-dienst gaf aan dat de conditie van de schoonmakers was verminderd. Een groot aantal medewerkers dreigde in de arbeidsongeschikt te worden en er was sprake van een gebrek aan motivatie. Daarbij speelden het feit dat in een aantal andere gemeenten gemeentelijke schoonmaakdiensten waren geprivatiseerd, waardoor de schoonmakers in Kaarina onzeker waren over het behouden van hun baan. In Kaarina is tot op heden echter geen sprake van privatisering.

De schoonmakers hebben samen met hun leidinggevenden en de Arbo-dienst een eigen programma samengesteld, gericht op duurzame inzetbaarheid. Dit programma bevatte fysieke en mentale interventies. De activiteiten vonden plaats in kleine groepen, waar de schoonmakers steeds samen met hun leidinggevenden aan deelnamen.

De mentale activiteiten betroffen:

- het geven van voorlichting door een psycholoog over reactiemechanismen (coping) en stressmanagement, over verschillende levensfasen en over de combinatie werk en privé-leven, en
- het geven van voorlichting door een gynaecoloog over de kwaliteit van het leven van ouder wordende vrouwen.

De fysieke activiteiten hadden betrekking op:

- het geven van voorlichting over een goede lichamelijke conditie.
- het beschikbaar stellen van fitnessfaciliteiten en het zwembad.
- Het onderzoeken van de fysieke belasting en de werkhouding van de medewerkers en het aanbieden van ergonomische

hulpmiddelen om de belasting in het werk te verlagen en de inzetbaarheid te verhogen.

Schoonmakers die symptomen hebben van dreigende arbeidsongeschiktheid konden een preventief reïntegratieprogramma volgen van in totaal 4 weken in een reïntegratiecentrum. In plaats van werknemers te reïntegreren wanneer ze al zijn uitgevallen, is dit een aanpak om mensen die dreigen uit te vallen hiervoor te beschermen.

Deze preventieve reïntegratiecursussen (ASLAK-cursussen) zijn door het Sociaalverzekeringsinstituut opgezet en per regio georganiseerd. Het programma vindt plaats in groepen, maar is wel individu-gericht. Het totale programma bestaat uit drie interne cursussen in een reïntegratiecentrum, in totaal vier weken per jaar. Deze vroegtijdige vorm van reïntegratie is ontwikkeld om als instrument te dienen voor arbodiensten om de werkcapaciteit van werknemers te behouden en te vergroten. De toelatingscriterium tot deze cursus zijn dat de deelnemer een ziekte heeft, arbeidsongeschikt is of een letsel heeft opgelopen wat een bedreiging vormt voor zijn of haar werkcapaciteit. Preventieve reïntegratiecursussen worden samen georganiseerd met de Arbo-dienst en het reïntegratiecentrum. De Arbo-dienst begeleidt de deelnemers tussen en na de cursusperioden met hun 'health building-programma'. De cursussen zijn specifiek gericht op een bepaalde beroepsgroep en hebben een multidisciplinair karakter.

Een arts, psycholoog, fysiotherapeut, sociaal werker en een vrijetijdsspecialist zijn bij het programma betrokken. Lichamelijke activiteiten krijgen veel aandacht en ook wordt het belang van goede voeding onderstreept. Momenteel hebben al 1000 werknemers uit heel Finland het programma gevolgd.

Het doel van de gemeente Kaarina als werkgever is om de schoonmakers gezond aan het werk te houden zonder onnodig ziekteverzuim en hen te helpen om hun inzetbaarheid te handhaven of verbeteren. Het doel van het project was het verbeteren van de lichamelijke conditie en de mentale gezondheid van de medewerkers. Het schoonmaakpersoneel bestaat voornamelijk uit vrouwen, wat van invloed was op de keuze van projecten. De participatie van de schoonmakers in het project was zeer hoog. Hun directeur was zeer betrokken bij het project en vond het belangrijk dat alle werknemers deelnamen. Wanneer de schoonmakers onder werktijd weggingen om deel te nemen aan een van de projecten, konden ze altijd zeggen: "Ik doe dit in opdracht van mijn baas".

Naast het project voor de schoonmakers zijn er bij de gemeente Kaarina nog diverse andere projecten uitgevoerd voor verschillende groepen werknemers, zoals voor medewerkers uit de thuiszorg, kleuterschoolleerkrachten, kinderdagverblijf-medewerkers. Hoewel het merendeel van de ambtenaren bestaat uit vrouwen, is het komende MWA project juist speciaal gericht op mannen. Technisch personeel vormt hierbij de doelgroep. Over het algemeen zijn de activiteiten gericht op groepen medewerkers, in plaats van individuen. Activiteiten worden gepland samen met de werknemers of een vertegenwoordiger van de medewerkers, de leidinggevenden en de Arbo-dienst.

Bij de kleuterschool bestond het project uit verschillende bijeenkomsten, zoals voorlichting over stemergonomie door een spraaktherapeut, een groepsdiscussie over veranderingen op de werkplek onder leiding van een psycholoog en werd er voorlichting gegeven door een fysiotherapeut over een juiste werkhouding en de mogelijkheden van conditietraining binnen de organisatie. Volgens het projectplan waren de lessen georganiseerd tijdens werkdagen. Voor elke les waren zeven alternatieve data beschikbaar, zodat het voor iedereen mogelijk zou zijn om deel te nemen.

Management van activiteiten

In Kaarina zijn verschillende gemeentelijke commissies en werkgroepen ingesteld met als doel het bevorderen van de werkcapaciteit van de werknemers. Vanuit deze commissies en werkgroepen worden zowel het beleid als de activiteiten van de projecten aangestuurd. Medewerkers van de Arbo-dienst zijn vertegenwoordigd in een aantal van deze commissies.

Resultaat

Ondanks het feit dat de gemeente Kaarina zich al sinds 1996 intensief bezighoudt met duurzame inzetbaarheid, vindt men het nog te vroeg om iets over het resultaat te kunnen zeggen. Het vaststellen van de resultaten van de preventieve reïntegratiecursussen is moeilijk. Maten zoals de ziekteverzuimcijfers kunnen hier bijvoorbeeld niet worden gebruikt voor het bepalen van het resultaat. Er is gebleken dat er altijd wel een verhoging van de fysieke conditie (uithoudingsvermogen, spierkracht) optreedt door het volgen van de cursus, maar hierbij kan de vraag gesteld worden of dit een goede maat is voor de werkcapaciteit. Onderzoek naar de effectiviteit van preventieve reïntegratie wordt verder onderzocht door het Sociaalverzekeringsinstituut.

Gedurende de laatste 5 jaar zijn er meer middelen vrijgemaakt voor het gebruik maken van de diensten van de Arbo-dienst en zijn het aantal activiteiten, inclusief de activiteiten specifiek gericht op een duurzame inzetbaarheid van de ambtenaren uitgebreid. Dit wil zeggen dat er meer nadruk is komen te liggen op de gezondheid van de medewerkers en daarmee op de 'gezondheid' van de organisatie, de gemeente Kaarina. Vanwege de vergrijzing van de ambtenaren in Kaarina wordt er ook meer gebruik gemaakt van de Arbo-dienst. De kosten van de Arbo-dienst worden voor 50% vergoed door het Sociaalverzekeringsinstituut.

Beschouwing – succesfactoren en valkuilen

Het project bij de gemeente Kaarina laat zien hoe het MWA-concept wordt opgepakt bij gemeentelijke diensten.

Het geheel van de activiteiten lijkt een meer participatief karakter te hebben dan de activiteiten bij Machinery Oy. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het project onder de schoonmakers. Deze groep laag opgeleide, veelal parttime werkende vrouwen met een verhoudingsgewijs hoge gemiddelde leeftijd, is zonder meer al niet de meest gebruikelijke groep voor preventieve en curatieve activiteiten, omdat de kans op succes daar lager wordt ingeschat. Het project bij de gemeente Kaarina laat echter zien dat wanneer bij de activiteiten voldoende wordt aangesloten op de wensen en behoeften van deze groep het toch mogelijk is een succesvol project uit te voeren. Ook de betrokkenheid van het management bij de activiteiten is daarbij van groot belang en geeft medewerkers de noodzakelijke ondersteuning om ook werkelijk gebruik te maken van de hun aangeboden diensten.

Interessant zijn verder de preventieve reïntegratie-activiteiten. Hoewel deze activiteiten niet specifiek zijn voor de gemeente Kaarina – het programma is landelijk opgezet door het Sociaalverzekerings-instituut – vormen zij een belangrijk initiatief om dreigende arbeidsongeschiktheid in een vroeg stadium aan te pakken. De kosten van het programma zullen beduidend lager liggen dan wanneer gewacht zou worden tot de medewerker is uitgevallen. Bovendien mag van deze vroege activiteiten ook meer verwacht worden. Hoe eerder een reïntegratietraject kan starten hoe groter de kans is op succes, dat wil zeggen werkhervatting. Het probleem hierbij vormt echter de detectie en selectie van personen met een risico op arbeidsongeschiktheid. In Finland gebruikt men daarvoor de WAI (zie paragraaf 6.2).

6.3.3 Het project bij Fortum

Fortum is een Fins energiemaatschappij en bestaat uit een diverse, internationaal opererende, werkmaatschappijen. Het is een van de grootste bedrijven in de energiesector op de Finse en Zweedse markt.

Daarnaast zijn ook Duitsland en de Baltische staten belangrijke markten voor Fortum. In totaal heeft Fortum marktactiviteiten in dertig landen. Hun activiteiten beslaan de hele energieketen, van productie tot raffinaderij, distributie en marketing. Het bedrijf is verdeeld in vier sectoren: olie en gas, elektriciteit en verwarming, machinebouw en service. Bij Fortum zijn ongeveer 14.000 medewerkers werkzaam. Ongeveer een derde hiervan werkt buiten Finland.

Fortum heeft twee olieraffinaderijen in het Zuiden van Finland, waarvan de grootste is gelegen in Pavoo, in de buurt van Helsinki. Tevens heeft Fortum diverse werkstations op verschillende plaatsen in Finland.

Veiligheid en milieu

Kennis op het gebied van milieu creëert voor Fortum een concurrentievoordeel op de energiemarkt. Ze bieden onder andere milieuvriendelijke en veilige producten aan. Ze houden rekening met het klimaat en proberen op een verantwoorde manier gebruik te maken van natuurlijke bronnen, zoals ruwe grondstoffen en energie. Tevens wordt er binnen het bedrijf zoveel mogelijk aan gedaan om het aantal ongelukken zo laag mogelijk te houden door het verbeteren van de veiligheid. Begin vorig jaar heeft het management van Fortum het milieu, gezondheid en veiligheidsprogramma (MGV) verbeterd. Hierin staan concrete doelstellingen voor de komende jaren en strategische richtlijnen voor het volgende decennium. Research- en ontwikkelingsactiviteiten zijn er op gericht om nieuwe technieken en productiemethoden te ontwikkelen die natuurlijke bronnen zo efficiënt mogelijk gebruiken en die zo milieuvriendelijk mogelijk energie produceren.

Fortum Pavoo en de mensen

Eén van de bedrijven van Fortum is gevestigd in Pavoo en bestaat uit de volgende onderdelen: een olieraffinaderij en een bijbehorende haven, plasticproductie, een chemisch technisch centrum, gasproductie, een laboratorium en een interne Arbo-dienst.

Bij Fortum in Pavoo werken ruim 3200 werknemers, hiervan doen ongeveer 1400 medewerkers uitvoerend werk en 1800 medewerkers staftaken. Ongeveer tweederde van de medewerkers heeft een vast dienstverband. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt tussen de 46 en 47 jaar.

Het personeelsbeleid

Door aandacht te besteden aan de gezondheid kunnen werknemers duurzaam inzetbaar worden gehouden. Met dit aspect van

personeelsbeleid houdt men zich al jaren bezig. Het management ondersteunt de gedachte: "Maintenance of Workability has always been there at Fortum". Dit sluit weer aan op de missie van Fortum; het geven van meerwaarde aan werknemers en klanten, zonder daarbij anderen te schaden. Het bedrijf zorgt (soms zelfs letterlijk tot aan de dood) voor de medewerkers en gaat daarbij nog steeds uit van 'lifetime-employment'. Men realiseert zich dat dit concept ook paternalistische kanten heeft en een negatieve invloed kan hebben op het initiatief van de medewerker en daarmee een negatief effect kan hebben op het bedrijf. Dit heeft de aandacht, want bij Fortum is men van mening dat aan werknemers eigen verantwoordelijkheden moeten worden gegeven en men wil dit ook stimuleren.

De arbodienst

Fortum Pavoo heeft een interne Arbo-dienst. Binnen deze dienst werken twee bedrijfsgeneeskundigen, een tandarts, een fysiotherapeut en enkele bedrijfsverpleegkundigen. Bovendien heeft men een eigen apotheek. De Arbo-dienst biedt een combinatie van algemene en bedrijfsgezondheidszorg. In de kliniek kunnen medewerkers onder andere terecht voor werkgerelateerde problemen, fysiotherapie, de tandarts en de apotheek. De Arbo-dienst is ISO-gecertificeerd; ze hebben een ISO-9002-certificaat.

Activiteiten

De arbozorg in Finland is gebaseerd op wettelijke regelingen. De volgende diensten zijn verplicht:

- verrichten werkplekonderzoek
- geven van informatie en opleidingen
- uitvoeren van gezondheidsonderzoek
- registratie ziekteverzuim, begeleiden van arbeidsongeschikte werknemers en het beperken van het verzuim
- beiden van eerste hulpverlening
- inzetbaar houden van werknemers

Door de Arbo-dienst worden drie verschillende soorten gezondheids-onderzoeken uitgevoerd:

- aanstellingskeuringen;
- periodiek gezondheidsonderzoek voor risicogroepen, in verband met blootstelling aan gevaarlijke stoffen en geluid;
- algemeen periodiek gezondheidsonderzoek; bijvoorbeeld een onderzoek naar de lichamelijke conditie voor werknemers van 25 – 65 jaar. Steekproefsgewijs wordt jaarlijks 3% van de medewerkers medisch onderzocht.

Daarnaast wordt elke medewerker minstens 1x op de 5 jaar op vrijwillige basis onderworpen aan een preventief gezondheidsonderzoek. Hierbij wordt ondermeer gebruikt gemaakt van een vragenlijst. In deze lijst wordt gevraagd naar de algemene gezondheid van de werknemers, het alcoholgebruik, het werk en de werkomgeving, de werkgemeenschap, het werkvermogen (WAI), werkgerelateerde stress, de gemoedstoestand van de medewerker en de noodzaak voor verder onderzoek door een fysiotherapeut (zie figuur 6.3). Ruim 80% van de medewerkers vult de vragenlijst in. Op basis van deze vragenlijst wordt een gezondheids- en conditieplan gemaakt. Hierbij wordt gekeken welke leefstijlactiviteiten het beste zou zijn voor de medewerker en wat iemand zelf wil doen. Hierbij wordt een doel gesteld en bewaakt. De werknemers ondertekenen het plan. Met dit gezondheids- en conditieplan biedt Fortum een voorziening aan om de persoonlijke intenties van werknemers te ondersteunen, zodat voldaan kan worden aan de persoonlijke behoeften. Wanneer een werknemer het plan ondertekent is het niet meer vrijwillig, maar wordt verwacht dat de werknemer hier ook daadwerkelijk aan gaat werken en het plan realiseert.

Op het niveau van de unit wordt jaarlijks, samen met de leidinggevende van de unit, een gezondheidsprofiel opgesteld (zie figuur 6.4). Hierin wordt ook het gezondheidspercentage opgenomen, dat wordt uitgedrukt in het aantal personen dat geen ziekte-dagen heeft opgenomen. Hierbij is dus gekozen voor een positieve benadering. Daarnaast wordt er ook gekeken naar het verzuim, het aantal gevallen met beroepsziekten en bedrijfsongevallen, de arbeidsongeschiktheidsuitkeringen, problemen met giftige stoffen, het personeelsverloop, behoefte aan reïntegratie en het aantal uitgevoerde gezondheids- en arbeidstevredenheidsonderzoeken. Het profiel wordt door de leidinggevend en ingevuld en maakt deel uit van de managementtaak. Aansluitend op het invullen en vaststellen van het profiel wordt per unit een hele dag gediscussieerd over de uitkomsten en over de te nemen maatregelen.

De bedrijfsverpleegkundigen werken samen met de units die problemen hebben. Doorgaans betreft dit minimaal zes maanden, waarin de verpleegkundige minimaal één keer in de week contact heeft met de unit. In de sessies die plaatsvinden met de unit komen de verschillende problemen aan de orde, zoals bijvoorbeeld problemen met informatieverschaffing of als een te hoog verzuim is geconstateerd. Met behulp van het onderzoek wordt informatie verzameld vanuit verschillende bronnen binnen de organisatie en is daarmee een onderdeel van het kwaliteitssysteem.

Figuur 6.3: Formulier voor het vastleggen van de resultaten van het preventief gezondheidskundig onderzoek op medewerkers-niveau

PRO HEALTH SUMMARY / DATE _____

Name: _____	Personnel number: _____	Need for action on the basis of health examination
1. Impending symptoms	_____	_____
2. Current situation	_____	_____
3. Possibility to make an impact	_____	_____
4. Counseling in the event of cancer	_____	_____
5. Alcohol	_____	_____
6. Work an work environment	_____	_____
7. Working community	_____	_____
8. Ability to work	_____	_____
9. Work-related stress	_____	_____
10. Mood	_____	_____
11. Need for examination by a physiotherapist	_____	_____

Prevention of cardiovascular diseases	Result	Points	Reference values	No	Yes
Non-risk points					
12. LDL cholesterol Chol____HDLChol____Tg____		/ 5 p.	≥ 3.5	_____	_____
13. Blood Sugar		/ 3 p.	≥ 6.4	_____	_____
14. Blood pressure		/ 5 p.	> 130/90	_____	_____
15. Smoking		/ 5 p.		_____	_____
16. Exercise		/ 3 p.		_____	_____
17. Weight index Weight____ Height____		/ 3 p.	>25	_____	_____
18. Genetic factors		/ 2 p.		_____	_____
Non-risk points (see table)	Total				
Non-risk points					
0-10 substantial room for improvement			18-20 fairly good		
11-14 room for improvement			21-23 good		
15-17 average			24-26 excellent		

HEALTH AND FITNESS PLAN

Chosen area	no.	Actions/Mean
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Goal:	_____	
Monitoring (how and how often:	_____	
Next date:	_____	
Signatures:	_____	

Examined employee

Representative of occupational health care

Figuur 6.4 Formulier voor het vastleggen van de resultaten van het preventief gezondheidkundig onderzoek op unit-niveau

PRO HEALTH SUMMARY REPORT

Unit: _____ Survey /
 Number of employees Review period

1. Health percentage	(people with no sick leave days)	%
2. Absenteeism	Sick leave days total	%
	Manual workers	%
	Salaried employees	%
	Other absenteeism	%
	Accidents and occupational diseases	%
3. Occupational diseases and accidents		
	Occupational diseases suspicions	cases
	confirmed	cases
	Accidents accidents total	incidents
	resulting in absence from work	incidents
	accidents during commuting	incidents
4. Disability pensions		
	Materialised during review period	people
5. Problems with intoxicants		
	Written warnings issued	people
	Referred to care for intoxicant abusers	people
6. Personnel turnover		
	Employment expired, full-time employees	people
	Employment expired, fixed-term employees	people
	Share of total employees	%
	Employment started, full-time employees	people
	Employment started, fixed-term employees	people
7. Need for occupational rehabilitation		
	Training need due to change of job	people
	Other need for further training	people
8. Occurrence of development discussions	People =	%
9. Pro Health surveys		
	Carried out during review period	people
10. Job-satisfaction survey		
	Not carried out	
	Sent to	People
	Response received form	People
	Response percentage	

Elk jaar onderzoekt de Abodienst de mogelijke werkplekrisico's. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de beschikbare databestanden. Per onderdeel worden de gezondheids- en veiligheidsrisico's vastgesteld. Daarna wordt een rangorde aan gegeven en bepaald wat de mogelijke effecten zijn voor de gezondheid van de medewerker. Uiteindelijk wordt aangegeven welke maatregelen nodig zijn.

Op basis van de gezondheidsonderzoeken kunnen onder meer preventieve reïntegratietrajecten worden gestart. Er zijn verschillende preventieve reïntegratiecursussen. De duur varieert van drie dagen tot vier weken. De groepen zijn ingedeeld op de klachten die de medewerkers hebben (bijvoorbeeld schouderklachten of nekpijn) of specifiek gericht op een bepaalde functiegroep. In alle groepen worden individuele problemen en ergonomische- en werkomstandigheden behandeld. Het is ook mogelijk om werknemers naar landelijke reïntegratiecursussen te laten gaan, bijvoorbeeld bij rugklachten of na hartinfarcten. Werknemers met symptomen van burnout worden door Fortum ook weleens een weekend naar een huis midden in de natuur gestuurd. Het is dan de bedoeling dat het hele weekend niet gesproken wordt en men als gevolg daarvan tot rust komt. Mensen raken tegenwoordig sneller burnout vanwege het hectische leven wat mensen leiden. Het kan dan ontspannend zijn om in een rustige omgeving te zijn, zodat je je kunt concentreren op jezelf zonder andere verplichtingen te hebben. Dit behoort ook tot preventieve reïntegratie.

Wanneer de klachten dermate ernstig zijn dat men het werk niet meer goed uitvoeren, wordt in overleg met het management geprobeerd hier een oplossing voor te vinden. Dit kan bijvoorbeeld door de belasting van het werk te verminderen door het inzetten van hulpmiddelen, of door het aanpassen van werktijden of het zoeken naar een andere functie.

In Finland is depressiviteit een veel voorkomend probleem en dit is ook merkbaar in bedrijven. Werknemers met psychische problemen worden bij Fortum intensief begeleid.

Bij Fortum heeft men ook aandacht voor de competentieontwikkeling van de medewerkers. Er worden onder andere vakgerichte trainingen gegeven om de inzetbaarheid te vergroten en om de werknemers ook op termijn inzetbaar te houden. Zo worden er ook cursussen gegeven gericht op de werkorganisatie en het functioneren van de medewerkers binnen de unit. De HRM-afdeling geeft hiervoor bijvoorbeeld een cursus 'werken in teams' en een cursus

'leiderschap'. Het is de bedoeling dat binnen 2 jaar alle medewerkers deel heeft genomen aan de cursus 'werken in teams'. De Arbo-dienst geeft trainingen gericht op de mentale gezondheid van medewerkers, zoals ontspanningstrainingen en stressmanagement. Er worden door de Arbo-dienst ook lezingen gegeven over gezonde voeding.

Naast onderzoek en trainingen biedt de Arbo-dienst ook vrijetijdsactiviteiten aan, zoals bijvoorbeeld fitness, yoga en afslankprogramma's.

Milieu en veiligheid

Bij Fortum Povoo wordt intensief nagedacht over milieu-, gezondheids- en veiligheidsaspecten, waarbij tegenwoordig ook kwaliteit wordt meegenomen (MGVK). Over deze aspecten wordt voortdurend gesproken en gerapporteerd. Wanneer werkzaamheden worden verricht, moeten de managers rapporteren of dit invloed heeft op MGVK-aspecten. De beoordelingsgesprekken met de medewerkers worden gezien als een uitstekende manier om aspecten op het gebied van het milieu, de gezondheid, de veiligheidsaspecten en de kwaliteit te integreren op individueel niveau. Er vindt ook overleg plaats in een MGVK-groep. Het combineren van al deze aspecten is van groot belang. Deze elementen zijn geïntegreerd in HRM.

Vanaf het eind van de jaren '80 vinden er op dit gebied verbeteringen plaats. Bedrijfsartsen, verpleegkundigen, management van de units en de HRM-managers werken samen om een geïntegreerde aanpak te kunnen bewerkstelligen. Hiervoor is expliciet tijd vrijgemaakt. Ze hebben maandelijks overleg of vaker wanneer dat nodig is.

Management van activiteiten

De projecten om de inzetbaarheid te vergroten worden veelal gezamenlijk geïnitieerd door de Arbo-dienst en de units. Daarnaast werken de HRM-afdeling, de Arbo-dienst en de unit ook samen om cursussen te ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften van de unit. De HRM-afdeling geeft verschillende cursussen. Maar ook de Arbo-dienst verzorgt trainingen, geeft lezingen en is vaak betrokken bij opleidingsdagen voor de units. De HRM-afdeling voert jaarlijks de arbeidstevredenheidsonderzoeken uit.

Resultaten

Bij de bevordering van de werkcapaciteit van de medewerkers richten men zich bij Fortum zowel op gezonde medewerkers, als op medewerkers die al klachten hebben en arbeidsongeschikt dreigen te

raken en op medewerkers die arbeidsongeschikt verklaard zijn. De activiteiten zijn gericht op:

- de fysieke en mentale gezondheid van de medewerkers;
- de werkomstandigheden, zoals ergonomische omstandigheden en de veiligheid op de werkplek, en op
- de werkorganisatie door de verbetering van het teamfunctioneren, zoals leiderschap en samenwerking van de werknemers.

Ook is aandacht besteedt aan de ontwikkeling van de werknemers om door middel van het volgen van opleidingen en trainingen hun competenties te verhogen.

Fortum bevindt zich niet meer in de beginfase wat betreft de bevordering van inzetbaarheid. De activiteiten gericht op de inzetbaarheid van het personeel bestaan bij Fortum niet meer uit afzonderlijke projecten, maar zijn geïntegreerd in het HRM-beleid van de organisatie, welke weer is geïntegreerd in het totale kwaliteitsmanagement systeem. Het bevorderen van de inzetbaarheid wordt bereikt door middel van een gezamenlijke inspanning door een multidisciplinair team, met daarin arbodienstmedewerkers, lijnmanagement en personeelsmanagement. Doordat Fortum een interne Arbo-dienst heeft is samenwerking en een geïntegreerd beleid praktisch uitvoerbaar.

Het duurzaam inzetbaar houden van de medewerkers wordt al heel lang nagestreefd bij Fortum en sluit aan op de missie van de organisatie. Het belang dat medewerkers inzetbaar moeten blijven wordt onder de aandacht gehouden van de medewerkers en de verantwoordelijkheid wordt voor een groot deel bij henzelf neergelegd. Fortum biedt hen faciliteiten om hier ook aan te kunnen voldoen. Door middel van gezondheidsonderzoeken wordt op individueel niveau en unit niveau inzicht verschaft in knelpunten en probeert men deze op te lossen door bijvoorbeeld ergonomische aanpassingen, gesprekken met medewerkers of units en door veranderingen in beleid. De medewerkers worden in het algemeen betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid.

De activiteiten van Fortum zijn goed afgestemd op de organisatie en haar medewerkers. Dit komt mede door het feit dat er een nauwe samenwerking bestaat tussen de Arbo-dienstmedewerkers, de lijnmanagers en de HRM-managers, alsmede door de gezondheidsonderzoeken waarin medewerkers kunnen aangeven waar ze behoefte aan hebben. Hierdoor sluiten de activiteiten goed aan bij de behoeften van de medewerkers en de organisatie. De precieze resultaten van het gevoerde beleid is moeilijk te achterhalen aangezien

ze bij Fortum al jaren werken aan het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers.

Beschouwing - succesfactoren en valkuilen

De activiteiten bij het Fortum laten zien hoe het MWA-concept op een geïntegreerde binnen een grotere organisatie kan worden toegepast. Het is hierbij een voordeel dat men een interne Arbo-dienst heeft. Deze heeft in het algemeen een grotere betrokkenheid bij de organisatie en is volledig op de hoogte van de gang van zaken binnen de organisatie. De afdeling bestaat uit gespecialiseerd personeel die zijn diensten volledig kan afstemmen op de behoeften van de organisatie.

Bij Fortum is zowel sprake van een individueel als een collectief (op unit niveau) gezondheidsonderzoek. Doordat de medewerkers actief betrokken worden in de keuzes die hierbij aan de orde zijn, is het op peil houden van de inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemers en werkgever. Dit komt helaas nog niet overal even goed uit de verf. Zowel het bedrijf als de medewerkers gaan er (nog steeds) vanuit dat het arbeidscontract door zal lopen tot de pensioenleeftijd. Dit heeft een negatief effect op het initiatief en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers.

De activiteiten van de Arbo-dienst bij Fortum lijken sterk op die van het in Nederland gebruikelijke Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek (PAGO). Hierbij wordt het periodieke gezondheidsonderzoek bij werknemers gekoppeld aan werkplekonderzoek. Deze activiteiten worden ook meestal per afdelingen of units afgewerkt. De activiteiten van Fortum vinden plaats in nauw overleg met de HRM-afdeling. Daarmee wordt ook de competentieontwikkeling van de medewerker bij de activiteiten betrokken. Hiermee zijn de MWA-activiteiten bij Fortum breder dan het PAGO. De activiteiten rond de inzetbaarheid worden in nauw overleg tussen de Arbo-dienst, de HRM-afdeling en het betrokken lijnmanagement uitgevoerd. De lijnmanagers zijn uiteindelijk voor het geheel verantwoordelijk.

Het is interessant om te zien dat al de activiteiten van de Arbo-dienst zijn opgenomen in een kwaliteitssysteem. Dit draagt ongetwijfeld bij aan de integratie van de activiteiten in het dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie en daarmee aan de continuïteit van de activiteiten rond de inzetbaarheid van medewerkers.

6.4 Conclusies

Het Finse 'maintenance of workability' programma is het meest grootschalige en ambitieuze project op dit gebied in Europa. Het is oorspronkelijk opgezet om vroegtijdige uitval uit het werk en intrede

in de arbeidsongeschiktheidsregelingen te voorkomen. De interesse is langzamerhand verschoven naar de inzetbaarheid van de werknemers en de productiviteit van organisaties, maar de aandacht voor de gezondheid van de werknemers is daarbij behouden. Het is een initiatief dat voortkomt uit afspraken van werkgevers en werknemers en sluit daarmee aan op de in de praktijk (de werksituatie) ervaren behoeften van werknemers. Later heeft de overheid zich daarbij gevoegd en is het programma tripartiet uitgewerkt. Het laat zien dat samenwerking tussen de sociale partners kan leiden tot de implementatie van een breed gedragen nationaal programma. Een dergelijke intensieve samenwerking tussen de overheid en de sociale partners sluit overigens goed aan bij de cultuur van het Nederlandse poldermodel. Vanaf het moment dat de overheid bij initiatief betrokken raakt zien we een verdere verbreding van de betrokken partijen. Dit betreft onder meer de (sociale) verzekeraars, de onderzoekers (FIOH) en de arbodiensten. De betrokkenheid van de meest relevante organisaties bij de uitwerking van het initiatief is één van de succesfactoren van het MWA-programma. Daarbij kon het rekenen op grote steun in de samenleving en in werksituaties. Dit heeft geleid tot een grootschalige samenwerking van uiteenlopende actoren op verschillende niveaus en uitvoering van een groot aantal activiteiten op werkplekken. Het aantrekkelijke van het MWA programma is dat de opbrengsten ook gelijkelijk verdeeld worden over de verschillende 'stakeholders'. Voor werknemers zijn de opbrengsten - naast een betere inzetbaarheid - een betere gezondheid en meer welbevinden; voor werkgevers zijn er de toegenomen productiviteit en een vermindering van de kosten van slechte gezondheid (onder andere met betrekking tot ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid); voor verzekeraars zijn er baten ten gevolge van verminderde schadeclaims; en voor de overheid is de verhoging van de gemiddelde leeftijd waarop men met werken stopt van belang, alsmede het bredere draagvlak dat dit oplevert voor de sociale zekerheid.

Het programma voor het midden en klein bedrijf was een noodzakelijke aanvulling op het MWA-concept. Met het algemene programma wist men onvoldoende het MKB te bereiken. Dit programma laat ook zien dat het noodzakelijk is om een op het MKB toegespitst programma te ontwikkelen, dat aansluit op de specifieke noden en behoeften van het MKB. Voor MKB werkgevers telt - meer dan voor de werkgevers van grotere bedrijven - de noodzaak van financiële ondersteuning bij de opzet en het ontwikkelen van dit soort activiteiten. De financiële reserves zijn in het MKB veelal beperkter en men heeft daarmee ook minder mogelijkheden om te investeren in de kosten die voor de baat uit gaan. In Finland kwam daar nog bij dat

de economie land bij de start van het MKB-programma nog herstellende was van de crisis als gevolg van het instorten van de Russische markt. Men heeft dat probleem goed opgelost met behulp van de Europese gelden. Ook momenteel echter is men nog afhankelijk van aanvullende financiering. Het MKB programma heeft ook geleid tot nieuwe inzichten voor het algemene MWA-programma. Het heeft geleid tot aandacht voor de competenties van de werknemers en voor de productiviteit van organisaties,

De drie beschreven projecten zijn bedoeld als illustratie van het MWA-programma. Het project bij Machinery Oy is een voorbeeld van het MKB-programma. Hoewel het bedrijf eigenlijk wat te groot was om aan dit programma deel te nemen, kreeg het toch een kans, omdat men zo enthousiast was en actief wilde meewerken aan het verbeteren van de organisatie van het werk en het werkvermogen van de medewerkers. Vijf jaar na de start van het project staat het bedrijf er weer goed voor en realiseert men zich dat gezonde, gemotiveerde en vakbekwame medewerkers de noodzakelijke meerwaarde kunnen creëren voor de klanten en daarmee het concurrentievermogen van de organisatie bepalen.

Het programma bij de gemeente Kaarina laat zien op welke wijze het MWA-concept wordt toegepast binnen de publieke sector. Hier is sprake van een combinatie van algemene preventieve maatregelen en specifieke activiteiten voor beroepsgroepen die een risico vormen voor ziekteverzuim en vroegtijdige uitval. Vanuit een participatieve invalshoek en gesteund door leidinggevendenden weet men groepen medewerkers te bereiken, die veelal minder bereid zijn om aan dit soort activiteiten mee te doen en waarbij als gevolg hiervan de kans op succes ook vaak minder is, zoals ouderwordende, parttime werkende, laag opgeleide, vrouwelijke schoonmakers.

In het derde project bij de olieraffinaderij Fortum biedt de interne Arbo-dienst een MWA-programma aan dat sterke overeenkomsten heeft met het in Nederland door arbodiensten aangeboden Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek (PAGO). In het Finse voorbeeld doet men dit echter in nauwe samenwerking met de HRM-afdeling, waardoor ook het competentiebeleid wordt meegenomen en op een meer geïntegreerde wijze wordt gekeken naar de inzetbaarheid van medewerkers. Deze activiteiten maken vervolgens ook deel uit van een kwaliteitssysteem waardoor de continuïteit van de activiteiten wordt gewaarborgd.

7 Samenvatting en beschouwing

Rob Gründemann, Sjiera de Vries

Dit boek geeft een beeld van de wijze waarop werkgevers en werknemers momenteel bezig zijn een brede en duurzame inzetbaarheid te realiseren. Er zijn verschillende definities van dit begrip in omloop (Versloot, Glaudé & Thijssen, 1998; Gaspersz & Ott, 1996; de Grip & Sanders, 1998). In dit onderzoek is gekozen voor een brede definitie van inzetbaarheid: 'het vermogen van werknemers om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen'. Dit vermogen wordt bepaald door vier aspecten van inzetbaarheid. Ten eerste de *aanwezigheid van vaardigheden en competenties* die de werknemer in staat stellen een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te kunnen vervullen. Ten tweede de *bereidheid* om deze competenties en vaardigheden in te zetten in een andere functie en/of bij een andere werkgever. Het derde element is de *kennis van de arbeidsmarkt*, op basis waarvan de werknemer kan beoordelen waar de eigen mogelijkheden kunnen worden ingezet. Ten slotte *voldoende gezondheid en welbevinden* om effectief te kunnen opereren op de arbeidsmarkt.

Deze operationalisatie van inzetbaarheid is breder dan gebruikelijk. Zo wordt het vierde aspect, voldoende gezondheid en welbevinden om effectief te kunnen opereren op de arbeidsmarkt, in vergelijkbare onderzoeken meestal niet als onderdeel van inzetbaarheid genoemd. Met het opnemen van dit aspect worden gezondheid en welbevinden onderdeel van het HRM-beleid op dit gebied. Het gaat daarbij overigens niet alleen om het terugdringen van de gezondheidsrisico's in het werk, maar ook om het werk zodanig te organiseren dat het een positieve bijdrage levert aan de gezondheid en het welzijn van werknemers. Op deze wijze kan de werknemer actief opereren op de arbeidsmarkt en adequaat reageren op de eisen van een nieuwe baan of functie. In een dergelijk beleid zal men ook rekening moeten houden met de belasting in de thuissituatie en de eventuele effecten van de combinatie van arbeid en zorg. Deze zaken worden door ons gezien als noodzakelijke randvoorwaarden voor de inzetbaarheid van de werknemer.

Hoewel inzetbaarheid dus een kenmerk is van (potentiële) werknemers¹, hebben werkgevers hier ook belang bij. Een goede

¹ NB: In dit boek wordt alleen de situatie van de werkenden besproken. De positie van de niet-werkenden blijft beschouwing.

inzetbaarheid van werknemers vergroot namelijk de flexibiliteit van de onderneming. Als de kennis en vaardigheden van werknemers aansluiten bij de wensen en behoeften van de werkgever, kunnen de medewerkers gemakkelijk ingezet worden op uiteenlopende taken, functies en projecten binnen de organisatie. Daarmee kan men beter reageren op veranderingen in de vraag naar producten en diensten. Anderzijds beiden brede kennis en vaardigheden ook een ideale mogelijkheid om, indien de omstandigheden daartoe aanleiding bieden, 'overtollig' personeel kwijt te raken.

In dit boek worden verschillende onderzoeksprojecten besproken die in de loop van het jaar 2000 zijn uitgevoerd. Door middel van een telefonische enquête is onderzocht hoe werkgevers en werknemers aankijken tegen duurzame inzetbaarheid en welke activiteiten zij daarbij ontplooiën. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met personen uit organisaties die op een opvallende wijze bezig zijn met de inzetbaarheid van hun medewerkers. Ten slotte is ook naar de ervaringen in een ander land van de Europese Unie gekeken, te weten Finland. Daar is men al langer bezig op een systematische en geïntegreerde wijze aandacht te besteden aan de inzetbaarheid van werknemers.

Uit de enquête onder circa 500 werkgevers en 2000 werknemers (zie hoofdstuk 2 en 3) blijkt dat beide partijen het belang onderkennen om aan een brede en duurzame inzetbaarheid te werken. Deze houding komt ook tot uitdrukking in gerichte maatregelen. De meeste werkgevers richten hun aandacht zowel op curatieve als op pro-actieve maatregelen. Tijdelijke problemen met de inzetbaarheid van werknemers worden veelal opgelost door extra begeleiding en aanpassing van taken, werktijden of werkplekken. Ook zijn veel werkgevers actief met betrekking tot een meer duurzame inzetbaarheid. Dit betreft onder meer activiteiten gericht op het verbreden van competenties en vaardigheden door middel van enerzijds opleiding en training en anderzijds taakverbreding en -verrijking en taak- en functieroulatie. Ook gaat het hier om het bespreekbaar maken van de inzetbaarheid in functionerings-gesprekken, om maatregelen ter voorkoming van gezondheidsschade ten gevolge van het werk en om het faciliteren van het combineren van arbeid en zorg. Het laatste komt echter in de praktijk beduidend minder vaak voor dan de eerdergenoemde zaken. In tabel 7.1. wordt een overzicht van de activiteiten van de werkgevers gericht op de inzetbaarheid van werknemers gegeven.

Tabel 7.1: Overzicht van activiteiten van werkgevers gericht op brede en duurzame inzetbaarheid

Tijdelijke beperkte inzetbaarheid (curatief)	
• korter werken	85%
• aanpassen taken	85%
• aanpassen werktijden	81%
Duurzame inzetbaarheid (pro-actief)	
<i>Vaardigheden</i>	
• opleiding en training	94%
• taakverbreding/roulatie	75%
<i>Inzicht mogelijkheden arbeidsmarkt</i>	
• stimuleren doorstroom	86%
• onderwerp functioneringsgesprek	92%
<i>Gezondheid</i>	
• ergonomische werkplekken	92%
• voorkomen overbelasting	82%
<i>Zorg en Arbeid</i>	
• deeltijd	43%
• kinderopvang	26%

Het belangrijkste motief voor werkgevers om te werken aan inzetbaarheid van de werknemers is de wens om goed te zorgen voor het personeel. Andere redenen zoals behoefte aan breed/flexibel inzetbaar personeel, het voorkomen van uitval en de krapte op de arbeidsmarkt zijn in de interviews minder vaak genoemd.

Ook werknemers ondernemen een breed scala van activiteiten om de inzetbaarheid te bevorderen. Dit komt onder meer tot uitdrukking in een grootschalige verandering van de inhoud van de functie, van de functie zelf of van werkgever over de laatste vijf jaar. Slechts bij een klein deel van de werknemers heeft in deze periode geen enkele verandering in het werk plaatsgevonden. De meeste werknemers hebben in de genoemde periode een opleiding of training gevolgd. Ook blijken veel werknemers zich actief te oriënteren op de arbeidsmarkt door te kijken naar personeelsadvertenties en op het werk te praten over de toekomstmogelijkheden binnen de organisatie. Het komt wat minder vaak voor dat men op het werk praat over de toekomstmogelijkheden buiten de organisatie. Een overzicht van de activiteiten van de werknemers gericht op de inzetbaarheid wordt gegeven in tabel 7.2.

Tabel 7.2: Overzicht van activiteiten van werknemers gericht op brede en duurzame inzetbaarheid

<i>Vaardigheden</i>	
• verandering werkgever	33%
• verandering functie	23%
• verandering functie-inhoud	85%
• geen verandering	9%
• opleiding gevolgd	79%
<i>Inzicht mogelijkheden arbeidsmarkt</i>	
• advertenties kijken	56%
• praten over mogelijkheden in organisatie	59%
• praten over mogelijkheden buiten organisatie	33%

Gezien de aandacht die de meeste organisaties zeggen te besteden aan functieroulatie en interne doorstroom valt het aantal functieveranderingen wat tegen. Een mogelijke verklaring is dat veel veranderingen in inhoud van het werk niet gepaard gaan met een formele verandering van functie. Er is een tendens om functies breder te definiëren, waardoor veranderingen van taken en werkzaamheden makkelijker en zonder veel ‘papierwerk’ te regelen zijn. Er is dan dus minder sprake van functieroulatie en –verandering, en meer van taakroulatie en –verandering.

Het resultaat van al deze activiteiten lijkt vrij positief. Zowel werkgevers als werknemers oordelen gunstig over de inzetbaarheid van de werknemer. Ruim driekwart van de werknemers wordt door de werkgever op dit moment en over een periode van vijf jaar goed inzetbaar geacht. Werknemers zelf zijn overigens nog positiever. Slechts 5-10% van de werknemers ziet nu of in de toekomst beperkingen (fysiek, psychisch of vanuit de thuissituatie).

De voorbeeldprojecten (zie hoofdstuk 5) geven zicht op de dynamiek binnen en buiten de organisatie die nodig is om succesvol te kunnen opereren met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. In vijf uiteenlopende organisaties is met verschillende partijen (directie, staf en medewerkers) gesproken om zicht te krijgen op de onderliggende mechanismen. Het betreft een bouwbedrijf, een tabaksfabrikant, een dakbedekkingsbedrijf, een regiobureau van de politie en een algemeen ziekenhuis. De bedrijven zijn geselecteerd omdat zij op een bijzondere wijze bezig zijn medewerkers aan het werk te krijgen en te houden. De grondhouding binnen de organisatie ten opzichte van het personeel blijkt een belangrijke factor voor het succes van de activiteiten met betrekking tot inzetbaarheid. Het management van de

organisatie moet ervan overtuigd zijn dat de werknemer het belangrijkste kapitaal is van de onderneming en de sleutel is tot het succes van de organisatie. Er moet, kortom, een duidelijke noodzaak gevoeld worden om te investeren in mensen.

Toch is een dergelijke houding op zich niet voldoende. Het is ook nodig dat de organisatie bereid is om ook naar dit uitgangspunt - op een consequente en geloofwaardige wijze - te handelen.

Daarnaast is behoefte aan een zekere ondernemingszin in de organisatie en een - in beginsel - onafhankelijke opstelling van externe dienstverleners, zoals arbo- en reïntegratiediensten. Deze diensten kunnen weliswaar een bijdrage leveren aan het beleid met betrekking tot inzetbaarheid, maar de werkgever is en moet zelf verantwoordelijk blijven en de regie voeren. Het werken aan inzetbaarheid kan namelijk niet zo maar worden uitbesteed. Initiatieven van binnenuit laten bovendien zien dat het beleid ook daadwerkelijk gedragen wordt binnen de organisatie.

Het initiatief wint verder aan waarde wanneer iemand op niveau in de organisatie (management, P&O, leidinggevende) zich hier nadrukkelijk aan verbindt en zich verantwoordelijk stelt voor de uitvoering van het beleid.

Ook is het belangrijk dat de verschillende maatregelen goed op elkaar worden afgestemd, om te voorkomen dat maatregelen elkaar tegenwerken of beperken

Ten slotte zijn participatie en betrokkenheid belangrijk. Een beleid rond de inzetbaarheid van werknemers kan alleen slagen wanneer alle niveaus in de organisaties er actief bij betrokken zijn en ook mee kunnen beslissen over opzet en uitvoering van het beleid.

Wanneer een beleid op deze wijze wordt opgezet en uitgevoerd, draagt het bij aan het imago van de onderneming en heeft het bedrijf een positieve uitstraling zowel naar potentiële werknemers als naar de klanten. Bovendien heeft een dergelijk beleid ook een positief effect op het ziekteverzuim. De voorbeeldbedrijven kennen alle een - voor hun sector - laag ziekteverzuim. Daarnaast hebben zij minder moeite met het werven van personeel en kunnen makkelijker personeel behouden. Bovendien lijkt in de voorbeeldorganisaties de betrokkenheid van de werknemers groter, wat leidt tot een grotere inzet en een hogere productiviteit.

In Finland is men al meer dan 10 jaar bezig met beleid rond de inzetbaarheid van de werknemer (zie hoofdstuk 6). Dat is de reden dat wij voor dit boek ook aandacht besteden aan de situatie daar. De activiteiten vinden daar plaats onder de noemer 'maintenance of workability (MWA)', vrij vertaald 'onderhoud van het werkvermogen'. De reden waarom men daar al langer actief is met betrekking tot inzetbaarheid heeft onder meer te maken met de hoge

gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking. Bovendien verlieten steeds meer mensen het werk voor hun pensioenleeftijd. Om dit proces te stoppen en een perspectief te bieden aan de ouder wordende werknemer zijn werkgevers, werknemers en de landelijke overheid een grootschalig interventieprogramma gestart. In de loop der tijd is het concept, dat zich vooralsnog vooral richtte op het voorkomen van vroegtijdige uitval uit het werk, aangepast. Het richt zich nu op de inzetbaarheid van de werknemer en de productiviteit van ondernemingen. Activiteiten die plaats vinden in het kader van dit programma hebben onder meer betrekking op: arbozorg en veiligheid, werkorganisatie en teamontwikkeling, competentieontwikkeling, leefstijl en gezondheidsgedrag. Spil in het Finse web met betrekking tot inzetbaarheid is de Arbo-dienst. De medewerkers van de Arbo-dienst hebben hiervoor een speciale training gevolgd. Sinds de invoering van het programma is de gemiddelde leeftijd waarop werknemers het arbeidsproces verlaten met één jaar toegenomen (van 58 naar 59 jaar). Ter illustratie zijn in het boek drie cases beschreven. Het betreft de activiteiten bij een middelgrote handelsonderneming, een project in de publieke sector (gemeentelijke dienst) en een gezamenlijk programma van de Arbo-dienst en de HRM-afdeling van een grote oliemaatschappij.

Het MWA-programma kan rekenen op grote steun in de samenleving. Het wordt op grote schaal in Finland toegepast. Daarbij is ook sprake van periodieke evaluatiestudies. Het aardige van het MWA-programma is dat de opbrengsten gelijkelijk worden verdeeld over de verschillende betrokkenen. De overheid heeft baat bij het terugdringen van vroegtijdige uitval uit het werk. Dit levert tevens een breder draagvlak voor de sociale zekerheid. Werkgevers zien als gevolg van de activiteiten de productiviteit van de werknemers stijgen en zijn minder geld kwijt aan ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. De werknemers zijn beter inzetbaar en voelen zich prettiger en gezonder. Ten slotte profiteren ook de (publieke en private) verzekeraars omdat er minder schadeclaims zijn in verband met ongezonderheid en vroegtijdige uitval uit het werk.

Als we nu terug kijken op de resultaten van de verschillende onderzoeken, dan kunnen we constateren dat het belang van duurzame inzetbaarheid zowel door werkgevers als door werknemers in het algemeen erkend wordt en dat beide groepen ook veel activiteiten ondernemen om de inzetbaarheid van werknemers te verbeteren. Werkgevers en werknemers hebben ook een gunstig beeld van de inzetbaarheid van werknemers op dit moment en in de nabije toekomst.

Ondanks deze positieve aspecten is er ook een aantal zorgwekkende tendensen zichtbaar. Zo valt op dat de aandacht voor inzetbaarheid

veelal beperkt blijft tot inzetbaarheid op dit moment, voor de huidige functie. Er is weinig aandacht voor duurzame en brede inzetbaarheid, er wordt weinig naar de toekomst gekeken. Zo blijkt er in de bedrijven bijvoorbeeld veel mogelijk voor opleidingen die zich richten op de huidige functie en al wat minder rond opleidingen gericht op een andere functie binnen de organisatie. Voor opleidingen die werknemers een bredere basis geven is nog minder ruimte, terwijl dergelijke opleidingen vanuit het oogpunt van inzetbaarheid wel erg nuttig kunnen zijn. De brede definitie van inzetbaarheid (nu en in de toekomst, op de huidige en op toekomstige werkplekken) die in dit boek wordt gehanteerd, lijkt dus (nog) niet algemeen te worden gedeeld. Toch zou het met het oog op de toekomst verstandig zijn als werkgevers (en werknemers) een wat bredere blik op inzetbaarheid zouden ontwikkelen.

Ook moet worden geconstateerd dat organisaties hun activiteiten rond inzetbaarheid vooral richten op de zogenaamde 'high potentials', jonge hoogopgeleide medewerkers. De groep dus die al vrij sterk staat op de arbeidsmarkt. De aandacht voor deze groep is ingegeven door de wens om hen te binden en te boeien, en zo uitstroom te voorkomen. Speciale aandacht voor de inzetbaarheid van zwakkere groepen zoals ouderen, allochtonen, vrouwen, lager opgeleiden en arbeidsgehandicapten is er nauwelijks. Terwijl hier toch interessante mogelijkheden liggen, met name gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Werkgevers blijken zich nog weinig bewust, dat zij ter bevordering van de inzetbaarheid van werknemers, ook meer zullen moeten doen om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken, bijvoorbeeld door flexibeler werktijden en deel-tijdbanen, faciliteiten rond kinderopvang en door zorgverlof. Met het toenemend aantal tweeverdieners hebben werknemers dit soort maatregelen hard nodig en zullen aandacht op dit punt zeker weten te waarderen. Door aan dit onderwerp weinig aandacht te besteden missen werkgevers kansen. Het wordt voor werknemers met zorgtaken moeilijker zich te ontplooiën, waardoor de werkgever geen optimaal gebruik kan maken van het potentieel van deze groep. Overigens zullen werkgevers, als gevolg van nieuwe wetgeving op dit gebied, zoals de wet aanpassing arbeidsduur en de wet arbeid en zorg, hun beleid op deze punten moeten aanpassen.

Werknemers aan de andere kant lijken weliswaar in staat tot brede inzetbaarheid, maar zijn – vanuit hun sterke arbeidsmarktpositie op dit moment - minder bereid om de daarbij behorende stappen te zetten en zich extra in te spannen om een baan te krijgen of te behouden. Dit lijkt met name te gelden voor het verhuizen voor het werk en voor het uitbreiden van het aantal uren dat men werkt.

De voorbeeldbedrijven laten zien dat wanneer organisaties echt aandacht willen besteden aan de inzetbaarheid van werknemers en in

hun beleid en activiteiten geloofwaardig zijn, dit kan leiden tot succesvolle activiteiten voor zowel de werkgever als de werknemer. Uit de Finse ervaringen kan worden opgemaakt dat een nationaal programma een belangrijke rol kan spelen bij een verdere implementatie van activiteiten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid op organisatie – en werkplekniveau.

Wat betekenen deze conclusies voor de verder ontwikkeling van een beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid in Nederland?

Ten eerste is het belangrijk werkgevers en werknemers zich bij hun activiteiten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid verder gaan kijken dan de inzetbaarheid op dit moment, voor de huidige functie bij deze werkgever. Het lijkt verstandig werknemers een bredere kennis en ervaring op te laten doen, waardoor zij ook op een langere termijn en eventueel in een ander functie bij een andere werkgever actief kunnen blijven. Dit is niet alleen in het belang van de werknemer, maar ook in dat van de werkgever. Het is onvermijdelijk dat het werk, en de eisen die daaraan verbonden zijn, de komende periode nog aanzienlijk zullen veranderen en dat dit ook van invloed zal zijn op de benodigde kennis en ervaring van de werknemer die dit werk zal moeten uitvoeren.

Bij het opzetten van activiteiten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid is het ook belangrijk om te zorgen voor een afgewogen pakket van maatregelen, dat bijvoorbeeld zowel aandacht besteed aan de opvang van werknemers bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid als aan meer algemeen pro-actieve en preventieve maatregelen, en dat in haakt op alle vier door ons onderscheiden aspecten van inzetbaarheid (vaardigheden en competenties, de bereidheid om deze in te zetten, kennis van de arbeidsmarkt en gezondheid en welbevinden).

De motivatie en de bereidheid van de werknemer om de voor de duurzame inzetbaarheid noodzakelijke activiteiten te ondernemen, verdienen extra aandacht van de werkgever. Daarbij mag op basis van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek verwacht worden, dat het verbeteren van de mogelijkheden voor het combineren van arbeid en zorg, een positief effect hierop zal hebben. Zowel mannen als vrouwen vinden het namelijk erg belangrijk dat het werk en het privé-leven op een goede manier gecombineerd kunnen worden. In functioneringsgesprekken zou meer aandacht besteed kunnen worden aan de mogelijkheden die hier vanuit het werk bij geboden kunnen worden. Men moet zich echter wel realiseren dat het beïnvloeden van de bereidheid om de eigen competenties en vaardigheden in te zetten moeilijk is. Deze bereidheid wordt volgens de theorie van beredeneerd gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975) vooral bepaald door de attitude van de werknemer ten aanzien van inzetbaarheid en door de subjectieve norm, de manier waarop mensen in de omgeving van de

werknemer denken over inzetbaarheid. Het is voor organisaties moeilijk om de attitude van werknemers te beïnvloeden en het beïnvloeden van de subjectieve norm is zo mogelijk nog moeilijker.

Werkgevers zouden ook meer aandacht moeten besteden aan de inzetbaarheid van groepen met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt. Zij moeten zich hierbij realiseren dat hun organisatie niet alleen kan draaien op basis van 'high potentials'. De ontwikkelingen in de bevolking laten zien dat op den duur steeds meer doelgroepen zoals vrouwen, allochtonen, ouderen actief zullen zijn op de arbeidsmarkt en dat zij een groeiend aandeel zullen uitmaken aan de aanbodskant van deze markt.

Belangrijk is de grondhouding binnen de organisatie. Men moet ervan overtuigd zijn dat medewerkers het belangrijkste kapitaal van de onderneming vormen en bereid zijn daar naar te handelen. Er moet, kortom, een duidelijke noodzaak gevoeld worden om te investeren in mensen.

Ten slotte moet het werken aan de inzetbaarheid niet te gemakkelijk wordt uitbesteed aan een partij buiten de organisatie. Initiatieven van binnenuit laten zien dat het beleid ook daadwerkelijk gedragen wordt binnen de organisatie.

Ook werknemers moeten zich beter realiseren dat het werken aan een duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor de participatie op de arbeidsmarkt op de langere termijn en dat daar eventueel ook minder prettige kanten aan kunnen zitten zoals verhuizen, meer uren werken, etc. De huidige dominantie van de aanbodskant op de arbeidsmarkt zou weleens onder druk kunnen komen te staan als de verwachte teruggang in de economie werkelijkheid wordt. In die situatie zal men de huidige houding ongetwijfeld moeten aanpassen om de huidige baan te behouden of een nieuwe baan te verwerven.

Voor de overheid is de conclusie van belang dat wet- en regelgeving geen directe aanleiding vormt tot maatregelen van organisaties, maar wel een rol vervult als aanvullend motief of argument om anderen binnen de organisatie te motiveren voor het gewenste beleid. Vergelijkbare resultaten zijn gevonden in het recente onderzoek van TNO Arbeid naar de arbeidsparticipatie van doelgroepen (de Vries e.a., in voorbereiding). Het verdient daarom aanbeveling om bij het ontwikkelen van nieuwe beleid meer aandacht te besteden aan aanpalende maatregelen om organisaties tot activiteiten te stimuleren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het belonen van 'goed gedrag' door middel van een prijs (zoals de 'Kroon op het Werk') of aan fiscale voordelen en kortingen op sociale zekerheidspremies.

De Finse ervaringen zouden meegenomen kunnen worden in de verdere ontwikkeling van de arbo-convenanten. Beide initiatieven hebben duidelijke parallellen. Zowel het Finse MWA-programma als de Nederlandse arbo-convenanten zijn gericht op het terugdringen van de uitval uit het werk en beogen activiteiten te stimuleren op werkplekniveau. In beide gevallen betreft het een activiteit van werkgevers, werknemers en de overheid. Het Finse programma is echter breder dan de arbo-convenanten. Het MWA-programma combineert en integreert maatregelen gericht op de gezondheid en de competenties van het individu, op de risico's van de fysieke en sociale werkomgeving, op de productiviteit van de organisatie. De arbo-convenanten richten zich vooral op het terugdringen van de arborisico's in de werksituatie en daarmee op de belasting in het werk. Wellicht dat meer aandacht voor de inzetbaarheid van de werknemer vanuit een breed perspectief, met maatregelen gericht op de gezondheid van de werknemer en de productiviteit van de organisatie, de effectiviteit van de arboconvenanten en de opbrengsten ervan kunnen verhogen. Daarbij ook gebruik kunnen worden gemaakt van de Finse ervaringen met preventieve reïntegratie (early reintegration), waarbij werknemers die moeite hebben met de dagelijkse eisen van het werk, worden opgevangen voordat zij uitvallen en langdurig gaan verzuimen.

Het zou de situatie in Nederland met betrekking tot duurzame inzetbaarheid zeker kun verbeteren wanneer aangehaakt zou kunnen worden bij een landelijk en tripartiet gedragen initiatief zoals de arbo-convenanten. Anderzijds zou een verbreding van de activiteiten van de arbo-convenanten met maatregelen gericht op een duurzame inzetbaarheid van medewerkers, bij kunnen dragen aan het succes van dit initiatief. Wellicht dat op een dergelijke wijze ook de rol van de arbo-diensten hierbij kan worden versterkt. In dat geval verdient het ook aanbeveling nader onderzoek te doen naar de gebruiksmogelijkheden in de Nederlandse context van het in Finland ontwikkelde monitor-instrument (workability-index) voor het vaststellen van het werkvermogen van werknemers.

Literatuur

Anderson, J.T., Milkovich, G.T., & Tsui, A. (1981). A model of intra-organizational mobility. *Academy of Management Review*, 6, 529-538.

Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.

Cross, M. (1986). Functional flexibility. Costs and benefits. *Work Study*, April, 23-27.

Dam, K. van & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief: Een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag & Organisatie*, 13, 29-50.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Psychology*, 75, 51-59.

Feyter, M. de, Smulders, P. & Vroome, E. de, (2001). Determinanten van de inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17, 47-59.

Fouarge, D., Kerkhof, M., Voogd, M. de, Vosse, J.P. & Wolff, C. de (1998). *Trendrapport aanbod van arbeid 1999*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers (OSA-publicatie A169).

Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.

Gids voor personeelsmanagement (1999). Themanummer Employability. *Gids voor personeelsmanagement*, mei 1999.

Glasbergen, M.P. (1994). *Flexibele en blijvende inzetbaarheid van machinebedieners in de grafische industrie*. Proefschrift Universiteit Twente.

Grip, A. de & Sanders, J. (1998). *Employability in bedrijf: Naar een employability index voor bedrijfssectoren. Themarapport werkgelegenheid en scholing*. ROA-R-1998/1, Maastricht.

Gründemann, R.W.M., Willemsen, M., Vries, S. de & Vuuren, C.V. van (2001). *De stand van personeelszaken; ontwikkelingen in theorie en praktijk*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Huuskonen, M.S., Bergström, M., Koskinen, K. & Rantanen, J. (interne paper)

Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union. Status and promotion of work ability, employability and employment*. Helsinki: FIOH, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry Of Labour.

Ilmarinen, J. & Louhevaara, V ed. (1999). *FinnAge – Respect for aging: action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990 – 96*. Helsinki: FIOH.

Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scand J Work Environ Health*; 23 suppl 1:49-57.

Ilmarinen, J. & Rantanen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American Journal of industrial medicine supplement 1*: 21-23.

Johnston, M.W., Griffeth, R.W., Burton, S., & Carston, P.P. (1993). An exploratory investigation into the relationships between promotion and turnover. *Journal of Management*, 19, 33-49.

Jonge, J. de, & Geurts, S. (1997). Gevolgen van flexibilisering van de arbeid. *Gedrag en Organisatie*, 10, 195-211.

Kanter, R.M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, November/December, 85-92.

Kunnen, R., Praat, W.C.M., Voogd-Hamelink, A.M. de & Wetzels, C.M.M.P. (1997). *Tendrapport aanbod van arbeid 1997*. Den Haag: OSA (OSA-rapport nr. 25).

Landau, J. & Hammer, T.H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29, 385-404.

Lendfers, M.L.G.H., & Nijhuis, F.J.N. (1989). *Flexibilisering van de arbeid en gezondheidseffecten*. Den Haag: OSA.

McElroy, J.C., Morrow, P.C., & Mullen, E.J. (1996). Intra-organizational mobility and work related attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 363-374.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (1998). *Nationaal actieprogramma 'een leven lang leren'*. Den Haag: Sdu.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1997). *Najaarsrapportage CAO-afspraken 1997*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ser. 20).

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1998). *Programma employability voor iedereen: Eindrapport*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2000). Zittend personeel behouden, intensief scholen en nieuwe groepen aanboren. In: *SZW Nieuws* (5) 1-3.

OSA (1995). *Tendrapport aanbod van arbeid 1995*. Den Haag: OSA.
Pinder, C.C., & Schroeder, K.G. (1987). Time to proficiency following job transfers. *Academy of Management Journal*, 30, 336-353.

Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.

Sociaal Economische Raad (1998). *Advies sociaal-economisch beleid 1998-2002: Samenvatting*. Den Haag: SER, 17 april, publicatienr. 8.

Steenbakkers, A.I.R. (1995). Stimuleren van flexibiliteit: Een onderzoek naar condities van beroepsmatige flexibiliteit van werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 9, 115-130.

Stichting van de Arbeid (1998). *Een leven lang lerend werken*. Den Haag: Stichting van de Arbeid (publicatienr. 3/98).

Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt: Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-34.

Tijdschrift voor HRM (2000). Themanummer employability. *Tijdschrift voor HRM, januari 2000*.

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Hite, J.P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 13, pp. 117-151). Greenwich, CT: JAI Press.

Tuomi, K., Limarinen, J., Martikainen, R., Aalto, L. & Klockars, M. (1997). Aging, work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981-1992. *Scand J Work Environ Health*; 23 suppl 1:58-65.

Velde, M.E.G. van der, & Berg, P.T. van den (1999). *Willingness and ability as two dimensions of employability: Antecedents and work outcomes*. Paper presented at the HRM Network Conference: Human Resource Management: Confronting Theory and Reality, November 1999, Rotterdam.

Vuuren, C.V. van (1990). *Met ontslag bedreigd. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. Dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam: VU uitgeverij.

Verboon, F.C., Feyter, M.G. de & Smulders, P.G.W. (1999). *Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: Het werknemersperspectief*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Versloot, A.M., Glauvé, M.Th., & Thijssen, J.G.L. (1998). *Employability: een pluriform arbeidsmarktfenomeen*. Amsterdam: Max Groote Synopsis.

Vries, S. de, Gründemann, R., Vuuren, T. van & Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 13, 291-303.

Vries, S. de, Willemsen, M., Gründemann, R.W.M., Nuyens, M. (2001). *Het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers: activiteiten van organisaties en medewerkers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Vries, S. de, Nuyens, M., Gründemann, R.W.M., Bruin, M. de & Willemsen, M (in voorbereiding). *Doelgroepenbeleid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Willemsen, M., Gründemann, R., Vries, S. de & Vuuren, T. van (2000). *Kwantitatieve trends in personeelsbeleid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Dit boek geeft u een beeld van de wijze waarop werkgevers en werknemers bezig zijn brede en duurzame inzetbaarheid te realiseren, vaak aangeduid met de Engelse term *employability*. De auteurs definiëren dit concept als: "het vermogen van werknemers om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen". Daarbij onderscheiden zij vier belangrijke aspecten:

- de aanwezigheid van vaardigheden en competenties,
- de bereidheid om deze in te zetten,
- voldoende kennis van de arbeidsmarkt,
- voldoende gezondheid en welbevinden.

Dit is breder dan gebruikelijk. Zo worden gezondheid en welbevinden meestal niet als onderdeel van inzetbaarheid gezien. TNO Arbeid ziet het echter als een voorwaarde om effectief te kunnen opereren op de arbeidsmarkt. Door gezondheid en welbevinden toe te voegen aan de elementen van inzetbaarheid, worden zij automatisch onderdeel van het HRM-beleid.

Eerst wordt ingegaan op de bevindingen van een kwantitatief onderzoek onder 500 werkgevers en 2.000 werknemers. Daarbij stellen de auteurs vast dat, hoewel werkgevers en werknemers het belang van brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers onderkennen, de activiteiten toch veelal beperkt blijven tot de inzetbaarheid van de medewerkers op dat moment en in hun huidige functies.

Vervolgens komen de ervaringen van vijf koplopers op het gebied van duurzame inzetbaarheid aan bod. Het gaat om bedrijven die zich op een bijzondere wijze inspannen om medewerkers aan het werk te krijgen en te houden. Het management van deze bedrijven is ervan overtuigd dat de werknemer het belangrijkste kapitaal en de sleutel tot het succes van de organisatie vormt. Een dergelijke overtuiging blijkt echter niet voldoende. Het is ook nodig dat de organisatie bereid is om, consequent en geloofwaardig, naar dit uitgangspunt te handelen.

Ten slotte een blik over de grens. In Finland werkt men al langer op integraal wijze aan de inzetbaarheid van werknemers. De lezer wordt geïnformeerd over zowel de inhoud en de achtergronden van dit beleid, als over de ervaringen in de praktijk. Voor dit laatste zijn drie gevalstudies toegevoegd. Uiteraard wordt ook nagegaan wat Nederland kan leren van deze Finse ervaringen.

In het slothoofdstuk worden de conclusies van de onderzoeken samengevat en worden aanbevelingen geformuleerd voor werkgevers, werknemers en de overheid.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de inzetbaarheid van werknemers zoals personeelsmanagers (en aan degenen die hiervoor in opleiding zijn), werkgevers en werknemers en hun vertegenwoordigers bij werkgeversorganisaties en vakbonden, en politici en beleidsmakers.

