

6 TIPS OM DUURZAME INZETBAARHEID TE VERSTERKEN

Hoe ondersteun je als HR-professional managers en medewerkers bij duurzame inzetbaarheid? Dat begint met moedig adviseren, slim datagebruik en meer eigenaarschap bij de medewerker. In 6 tips laten we zien hoe dat werkt.

TEKST PETER PASSENIER

1

MAAK MEDEWERKERS VERANTWOORDELIJK VOOR EIGEN DUURZAME INZETBAARHEID

Als adviseur biedt Gaston Dollevoet, partner bij Dexis Arbeid, zijn klanten graag een duidelijk kader. Daarom ontwikkelde hij de duurzame-inzetbaarheidsladder (zie kader). 'De meeste bedrijven bevinden zich tussen trede 2 en 3', zegt hij. In die treden ligt de regie bij de werkgever, vaak bij een casemanager of verzuimregisseur. Die volgt vooral de procedures en probeert bovenal loonsancties te voorkomen. In trede 4 is dat heel anders: daar ligt die regie bij de medewerker zelf. Dat begint al bij het tekenen van het arbeidscontract. Medewerkers beloven daarin feitelijk dat zij inzetbaar zijn voor het werk, nu en in de toekomst. Wie gezond is, heeft de missie om dat zo te houden. En als er obstakels ontstaan, is de vraag: wat is jouw voorstel om zo snel mogelijk weer inzetbaar te zijn?

Dollevoet gelooft absoluut dat de meeste medewerkers zo'n voorstel kunnen formuleren. 'Die hebben een partner gevonden, kinderen opgevoed en een hypotheek afgesloten. Je ziet het ook bij een bedrijf als Vebego op het terrein van ASML. Daar hebben schoonmakers een sociaal pact gesloten. Zij melden zich niet zomaar ziek, maar blijven nadenken over hun inzetbaarheid. En dan zie je dat het verzuim drastisch daalt.'

2

LEG DUURZAME INZETBAARHEID AL BIJ DE BRON VAST

Duurzame inzetbaarheid begint bij een goede match tussen de functie en degene die deze gaat uitvoeren. Volgens Erik van Beeren, plaatsvervangend directeur Servicebureau bij Stichting voor Voorgezet Onderwijs Portuum Lelystad, sturen organisaties daar lang niet altijd scherp op. 'Werkgevers kijken vaak naar diploma's en vaardigheden, maar niet naar de levensfase of sociale context van een medewerker. Daarom werken wij met een sociaal contract. Dat stellen we op na de selectie, maar vóór het tekenen van de arbeidsovereenkomst. Het gaat dan niet alleen over loon en vakantie, maar vooral over de werknemer zelf: privéomstandigheden, gezondheid, huissituatie, ambities en ontwikkelwensen.'

Het sociaal contract leidt soms tot heel persoonlijke gesprekken. 'Ik sprak eens een kandidaat voor de functie van allround medewerker. Ze zei alle dagen inzetbaar te zijn, maar had kleine kinderen en zou dan niet naar ouderavonden kunnen gaan. Dan moet je je afvragen of een andere functie beter past. Een ander voorbeeld: iemand die voor vroege diensten zou worden ingeroosterd, maar vertelde dat hij 's avonds standaard een fles wijn opentrok. Is zo iemand op de lange termijn inzetbaar? HR moet leidinggevendenden helpen om dit soort ongemakkelijke gesprekken te voeren, want het gaat om duurzame inzetbaarheid op de lange termijn.'

3

NEEM ALS HR GEEN TAKEN OVER DIE IN DE LIJN HOREN

Veel leidinggevendenden vinden gesprekken over inzetbaarheid vaak lastig, en dan neemt HR het vaak over. Niet doen, zegt Van Beeren. 'Vroeger gebeurde dat bij ons ook. Je kunt als manager een medewerker die vaak ziek is niet simpelweg doorschuiven naar HR. De regie ligt bij de medewerker zelf en de leidinggevende. Daarom heb ik geprobeerd die mentaliteit om te buigen.' Dat gaat niet zonder weerstand. 'Leidinggevendenden klagen dan over een hogere workload. Maar dit is juist de kern van hun werk. Tegelijk zie je dat ze vaak dingen doen die niet bij hun werk horen. Als er een docent ziek is, nemen ze de les over. En als die docent geen tijd heeft om een schoolfeest te organiseren, springen ze ook weer bij. HR moet leidinggevendenden helpen om die operationele ruis te schrappen.'

4

WEES EEN MOEDIGE ADVISEUR

Een HR-adviseur is er om te adviseren, niet om moeilijke gesprekken van leidinggevendenden over te nemen. En volgens Dollevoet moet je als adviseur ook niet te veel willen pleasen. 'Wat doe je als een manager keer op keer weigert om gesprekken met medewerkers te voeren over duurzame inzetbaarheid of verzuim? Dan moet je de ander er gewoon op aanspreken dat jullie een afspraak hebben gemaakt en dat die niet is nagekomen.' Iets vergelijkbaars geldt wanneer een manager je vraagt om een verzuimoverzicht. 'Veel HR-professionals zijn dan een halve ochtend bezig met data verzamelen en staafdiagrammen maken. Maar je kunt ook even doorvragen waar de manager die precies voor nodig hebben. Niet om dwars te liggen, maar om de context te begrijpen. Stel dat hij vertelt dat hij volgende week met de directeur moet praten over het hoge verzuim. Dan lever je als HR niet alleen een staatje met het totale verzuim, maar ook trends over de afgelopen 2 jaar en de mate waarin werkgerelateerde oorzaken een rol spelen.' Volgens Dollevoet is dat precies waar HR waarde toevoegt. 'Dan kun je inzoomen op bijzonderheden, zoals die ene groep vrouwen tussen de 51 en 60 jaar bij wie het verzuim het hoogst is. Zulke gegevens ondersteunen de strategie voor duurzame inzetbaarheid. Het loont om extra aandacht te besteden aan die groep, maar ook aan medewerkers tussen de 30 en de 40 die straks in deze leeftijdsgroep terechtkomen. Dit soort data boven tafel krijgen en daarop adviseren; dat is één van de belangrijkste taken van HR.'

5

GEbruik DATA VOOR REGELMATIGE SKILL-METINGEN

Beschikken je medewerkers nog steeds over de juiste skills om hun functie goed uit te oefenen? Volgens HR-data-analist Irma Doze is dat essentieel voor duurzame inzetbaarheid. 'Je zag dat onder andere bij de Efteling. Daar hebben ze die skills handmatig in kaart gebracht: wie kon er bijvoorbeeld wél friet bakken maar geen achtbaan bedienen? Zo konden ze mensen niet alleen inzetten op basis van functietitel, maar vooral op basis van hun vaardigheden. Een ander voorbeeld is een grote Nederlandse bank. Daar kijken ze naar e-mail en chats, niet naar de inhoud, maar naar patronen. De vraag is: wie worden het vaakst om hulp gevraagd? Die mensen beschikken waarschijnlijk over een bepaalde mate van vakmanschap. Past die nog bij hun functie?'

Volgens Doze wordt het steeds eenvoudiger om zulke skills boven tafel te krijgen. 'Microsoft experimenteert al met tools die vaardigheden kunnen extraheren uit de documenten die je maakt. Wat doe je bijvoorbeeld in PowerPoint? En wat zegt dat over je kennis van projectmanagement?'

6

HERKEN DE JUISTE RODE VLAGGEN

Volgens Doze kunnen data helpen om theorieën te onderbouwen, maar ook om misverstanden te voorkomen of te nuanceren. Veel organisaties hanteren bijvoorbeeld de driemeldingenregel: 3 ziekmeldingen zouden wijzen op een verhoogd risico op langdurige uitval, dus moet er een gesprek worden ingepland. Maar volgens Doze is dat te simplistisch. 'Soms gaat het om 3 keer 1 of 2 dagen uitval, en dan kan zo'n gesprek best even wachten. In andere organisaties of teams zie je juist al een verhoogd risico na de tweede melding, en moet de leidinggevende veel eerder ingrijpen.'

Er zijn volgens haar ook andere rode vlaggen die zwaar meewegen. 'Denk aan medewerkers die werken in strakke roosters. Zij ervaren minder eigen regie, minder autonomie en meer stress. Hetzelfde geldt voor functies met veel klantcontact. Of neem een ander signaal: een groot stuwmeer aan vakantiedagen. Maar let op: misschien spelen er binnen jouw organisatie heel andere factoren een rol. HR moet al die data combineren en (laten) analyseren, want ze zijn direct van invloed op duurzame inzetbaarheid. Zo kan HR de juiste signalen met managers delen.'

DE 5 TREDEn VAN DE DUURZAME INZETBAARHEIDSLADDER

De ladder beschrijft de ontwikkeling van een reactieve naar een proactieve organisatiecultuur.

Trede 1: ONTZORGEND

De focus ligt volledig op verzuimbeheer. Een werkgever komt pas in actie als een medewerker uitvalt en herstel nodig is.

Trede 2: PROCEDUREEL

Werkgever en arbodienst voeren samen de regie, vooral om kosten en loonsancties te vermijden.

Trede 3: STUREND

Er is aandacht voor preventie en gezondheidsbeleid, maar de organisatie trekt nog steeds de kar.

Trede 4: EIGENAARSCHAP

De verantwoordelijkheid ligt nu bij de medewerker.

Trede 5: TOEKOMSTBESTENDIG

Duurzame inzetbaarheid is volledig verweven in strategie, inkoop en werkproces. Inzetbaarheid by design dus.

