

10 tips voor succesvol duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Door: Pauline Miedema



Duurzame inzetbaarheid, vitaliteitsbeleid, integraal gezondheidsmanagement. Het klinkt allemaal prachtig en ook nuttig, maar wat is het en hoe krijg je dat als HR-professional voor elkaar bij je eigen organisatie?

Laat ik beginnen door het begrip duurzame inzetbaarheid toe te lichten omdat er veel verschillende definities zijn. Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip dat uit verschillende onderdelen bestaat.

Ik hanteer de definitie van HR-strateeg Peter Dona die duurzame inzetbaarheid concreet invult. Volgens hem bestaat duurzame inzetbaarheid uit vier elementen: gezondheid & vitaliteit, flexibiliteit, cultuur & leiderschap, en mobiliteit.

Vaag?

Duurzame inzetbaarheid is een complex begrip - sommigen noemen het “vaag” - maar het begrip raakt aan essentiële onderwerpen, zoals de vitaliteit van medewerkers. Hoe zitten ze in hun vel? Zijn ze gezond? Voeren ze op een verantwoorde manier hun werk uit? Het gaat ook over de mate waarin ze betrokken zijn bij de organisatie en met hoeveel plezier ze hun werk doen. Groeien medewerkers door binnen de organisatie, is er genoeg uitdaging? Of zoeken ze op een bepaald moment naar een nieuwe baan?

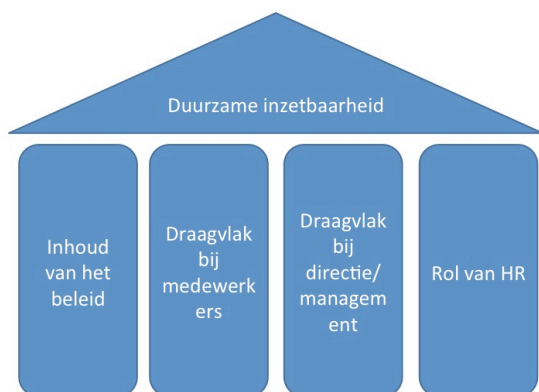
Daarnaast is het thema heel actueel nu de pensioenleeftijd omhoog gaat en vervroegd pensioneren niet langer aan de orde is. Veel organisaties hebben nauwelijks ervaring met 60-plussers, terwijl we allemaal te maken hebben met een vergrijzende (arbeids)populatie.

Een belangrijk thema is ook leiderschap en cultuur. Hoe wordt er leiding gegeven? Geven leidinggevendenden zelf wel het goede voorbeeld? Spreken zij medewerkers aan om de balans tussen werk en privé te bewaken?

Duurzame inzetbaarheid raakt dus meer dan alleen de gezondheid van medewerkers, zoals nog wel eens wordt gedacht; het gaat over de gezondheid van de hele organisatie, in letterlijke en figuurlijke zin. Duurzame inzetbaarheid gaat over de werving, de uitstroom en alles daar tussenin. Is duurzame inzetbaarheid dan iets anders dan goed en compleet HR-beleid? Wat mij betreft eigenlijk niet; het is hetzelfde alleen dan onder een nieuwe naam, je zou het ook HR 2.0 kunnen noemen.

10 tips voor succesvol beleid voor duurzame inzetbaarheid

Veel beleid voor duurzame inzetbaarheid is niet effectief. Het is namelijk vaak alleen maar gefocust op de inhoud. Het beleid kan nog zo mooi zijn, als het proces er naar toe niet goed verlopen is en er geen draagvlak en betrokkenheid is van medewerkers, directie en management, dan komt het niet van de grond.



Bovenstaande plaatje laat zien dat de inhoud van het beleid maar een deel van het succes vormt. Ook draagvlak bij medewerkers, directie/management en de rol van HR zijn cruciale factoren die vaak vergeten worden.

Hieronder volgen 10 tips voor juist die drie pijlers. HR kan zich goed positioneren door duurzame inzetbaarheid effectief te ondersteunen.

1. Human Resources? Human Relations!

Stop medewerkers als *resources* te zien. In een hyper-commerciële Amerikaanse omgeving kom je hier misschien wel mee weg, maar erken je als organisatie dat mensen het verschil maken, geef hen dan ook de waardering voor die rol. Onderken de wisselwerking tussen werkgever- en werknemerschap voorbij contractuele rechten en plichten en besef dat het om een gelijkwaardige relatie tussen twee partijen gaat of zou moeten gaan. Als je een aantrekkelijke werkomgeving biedt en je spreekt medewerkers aan op hun kracht en potentie, dan krijg je als werkgever inzet, creativiteit en een hoge mate aan bevlogenheid terug.

Benadruk als HR-functionaris niet de instrumentele kant van het vakgebied, maar verken de mogelijkheden van medewerkers vanuit verbinding. Leg focus op de relatie.

2. Houd rekening met de rol van HR binnen een organisatie

Het is gelukkig niet in alle organisaties zo, maar vaak heeft HR een ondergeschikte rol. Eerst moet er geld verdiend worden en dan gaan we 'iets met mensen doen'. Maar, erken je dat succes mensenwerk is, dan zou de toegevoegde waarde van HR toch aan het begin van elke beleidscyclus moeten zitten?

De praktijk is weerbarstig. Meestal zijn de beslissingen al genomen en wordt HR gevraagd het een en ander te regelen. Achteraf dus. HR zou zichzelf beter in de markt moeten zetten, door steeds weer te laten zien wat de haar meerwaarde is en waarom deze afdeling tijdig betrokken moet worden. Een voorwaarde is wel dat het HR-team de taal van collega's (MT en OR) beter moet leren spreken en dat het aansluit op behoeften en doelstellingen waarop die collega's worden afgerekend.

Zorg ervoor dat HR bij de juiste overleggen aan tafel zit. Pas dan heb je de kans actief input te leveren en te laten zien dat HR meerwaarde heeft. HR behoort proactief te zijn: loop rond en geef zelf ongevraagd advies over onderwerpen die mensgerelateerd zijn. Vaak beseffen leidinggevenden en medewerkers niet hoe breed het HR-werkveld is en bij welke onderwerpen ze een nuttige bijdrage kunnen leveren. Dus laat vooral actief zien waar HR allemaal mee bezig is.

3. Bepaal waar de organisatie staat

In welke omgeving functioneert jouw organisatie? Is het stabiel, zeer dynamisch en onvoorspelbaar, of 'iets' daartussenin? Is de concurrentie moordend, of heeft je organisatie een monopoliepositie? Zijn jullie vernieuwend of volgen jullie al jaren hetzelfde proces?

Dat maakt namelijk nogal wat uit. Los van de context, maakt het ook veel uit of de werkomgeving getypeerd kan worden als een *comfortzone* of een *hyperzone*, waarbij het eerste inhoudt dat iedereen het wel best vindt en geen stapje harder zal lopen, en het andere dat iedereen zich in de waan van de dag een slag in de rondte werkt.

Beide omgevingen scoren beduidend minder in performance. Dat betekent, dat een inzet op duurzame inzetbaarheid enorm lonend kan zijn, niet alleen voor de medewerkers zelf, maar juist ook voor de organisatie. Hoe kom je hierachter? Door goed de omgeving te observeren en de juiste vragen te stellen.

4. Bepaal heldere doelstellingen van beleid voor duurzame inzetbaarheid

Het ligt voor de hand, maar toch wordt het vaak vergeten: heldere doelstellingen voor je beleid. Op basis van jouw visie op mensgericht organiseren kun je ambities formuleren en je uitgangspositie beoordelen. Dit vormt de input voor de doelstellingen van je duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Dit beleid definieer je in de taal van je stakeholders: je collega's in het MT-team en de OR.

Nog beter is het als je al vroeg medewerkers laat reageren op je voorstellen en ze bij de inhoud van het beleid, maar ook het proces van hoe je tot beleidsvorming komt, betreft. Je moet het beleid namelijk nog verkopen, zodat collega's het gaan zien als een rendabele investering.

Je hebt meer nodig dan alleen een mooi verhaal. Om de organisatie in actie te krijgen en ook te kunnen laten zien wat het oplevert, dien je duidelijke en goed afgebakende doelstellingen te formuleren. Hoe breder en vager de doelstellingen, hoe kleiner de kans van slagen. Doelstellingen mogen uitdagend en grensverleggend zijn.

Een voorbeeld van een zo'n doelstelling: *"Wij willen als organisatie bijdragen aan een gezonde levensstijl van onze medewerkers."* Vervolgens ga je met stakeholders (vergeet de medewerkers niet!) definiëren welke wijze het meest gepast is en welke concrete doelen daarbij horen. Voorbeeld van een concreet doel: je wilt als werkgever fietsen aanbieden en streeft ernaar dat binnen een jaar van alle medewerkers 40 procent op de fiets naar het werk komt.

Om je doelstellingen voor het voetlicht te brengen, is communicatie nodig, en communicatie is een vak. Zorg ervoor dat je de communicatieafdeling bij het begin van je project betreft, zodat je gebruik kunt maken van hun expertise.

5. Sluit aan bij de organisatie waar je werkt

Alles wat aandacht krijgt groeit! Ook problemen worden groter als je ze veel aandacht geeft. Het is dus handiger om mensen aan te spreken op hun kracht en potentie, vanuit waardering voor wat goed gaat en mogelijk nog beter kan. Sluit daarom aan bij de sterke kanten van de organisatie en vermijd de zwakke kanten.

Als je weet waar je staat, dan weet je ook waar je kunt aanhaken en waar de energie zit. Zijn de doelstellingen voor volgend jaar net met veel bombarie in een jaarplan gepresenteerd en is het management hier trots op? Zorg dan dat jouw voorstel naadloos aansluit op die doelstellingen.

Is er net een project om een handboek met werkprocedures te maken roemloos ten onder gegaan? Zorg dat dan duidelijk is dat jouw project anders is en daar niets mee te maken heeft.

Wees pragmatisch, kijk waar de kansen liggen en vermijd zoveel mogelijk de valkuilen. Sluit aan bij de thema's die leven bij management en medewerkers en zorg dat je niet geassocieerd wordt met thema's of projecten die een negatieve lading hebben gekregen.

6. Eerst betekenis, dan inhoud

Het grote nadeel van duurzame inzetbaarheid is dat iedereen er iets anders mee bedoelt. De ene definitie is niet meteen beter of slechter dan de andere.

Wil je als organisatie beleid maken over dit onderwerp, dan is het belangrijk om dezelfde taal te spreken. Dus voordat je de inhoud ingaat, besteed eens een sessie met betrokkenen om betekenis te geven aan de woorden. Wat bedoel je met duurzame inzetbaarheid, met integraal gezondheidsmanagement of met vitaliteitsbeleid? Maak het concreet. Over welke onderwerpen gaat het? Over welke tools? Pas als je op één lijn zit, kun je de inhoud vorm gaan geven.

Hierbij helpt het als je mensen de kans geeft om zelf inhoud te geven aan begrippen. Vertel dus niet meteen jouw professionele mening als HR-professional, maar vraag eerst aan mensen wat zij eigenlijk verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Als je draagvlak kunt vinden voor de betekenis van begrippen, dan heb je de eerste stap al gezet.

7. Integraal, maar dan stap voor stap

Het is een feit dat integraal beleid voor duurzame inzetbaarheid succesvoller is dan gefragmenteerd beleid dat maar over een aantal specifieke onderwerpen gaat. Met alleen gezond voedsel in de kantine en een fitnessprogramma lukt het vaak nog niet om de leefstijl van medewerkers gezonder te krijgen. Maar het is ook een feit dat integraal beleid lastig voor elkaar te krijgen is.

Er is een middenweg: namelijk integraal beleid in fases. Als je een eindplaatje in hoofd hebt, betekent het niet dat je alles in één keer hoeft te realiseren. Start met iets kleins en als dat succesvol is, dan plak je er een stukje aan vast. Net zo lang tot je beleid compleet is.

Het is dan wel zaak te zorgen voor een projectmatige aanpak, zodat je overzicht houdt over al deze kleine stukjes. Ze moeten natuurlijk wel tot consistent beleid leiden.

8. Blijf in verbinding met medewerkers

Beleid voor duurzame inzetbaarheid is uiteraard bedoeld voor medewerkers. En de fout die vaak gemaakt wordt, is om het beleid alleen *over* en niet *met* medewerkers te maken.

Zijn medewerkers lastig? Weten ze niet wat ze willen? Of weten ze juist veel te goed wat ze willen?... En vind je het daarom makkelijker om ze er niet bij te betrekken? Als jij medewerkers niet serieus neemt, hoe kun je dan verwachten dat ze zichzelf serieus nemen en zelf verantwoordelijkheid gaan nemen voor hun eigen inzetbaarheid?

Uiteindelijk geldt voor bijna al het beleid, dat het succesvoller is als er draagvlak is. Bij duurzame inzetbaarheid is dit extra het geval, het gaat namelijk voor een groot deel over het gedrag van mensen en dat is lastig te veranderen. Als ze dat zelf niet willen en ze zijn niet gemotiveerd, dan gebeurt er niets. Duurzame inzetbaarheid is niet iets dat je af kunt dwingen.

Zorg dus dat je je medewerkers - jouw collega's - betreft bij het bedenken, uitvoeren en evalueren van het beleid. Anders zijn je ideeën bij voorbaat gedoemd te mislukken. Human Relations heeft bij uitstek de rol om de dialoog tussen directie/management en medewerkers te faciliteren.

9. Kijk vooral niet naar andere organisaties

Vaak wordt de tip gegeven om bij andere organisaties te kijken om te zien wat bij hen werkt. Maar bovenstaande tips leiden voor mij tot het advies om dat vooral niet te doen! Je kunt altijd eens rondkijken en wat advies vragen, maar beleid voor duurzame inzetbaarheid is alleen succesvol als het past bij jouw organisatie, jouw medewerkers en jouw management.

En het is succesvoller als deze mensen het zelf hebben mogen ontwikkelen. Ga dus niet uit van het aanbod 'wat is er allemaal op het gebied van duurzame inzetbaarheid', maar de vraag 'wat willen wij eigenlijk op het gebied van duurzame inzetbaarheid?'. Wat bij andere organisaties werkt, hoeft bij jouw organisatie niet te werken.

10. Maak het leuk!

9 tips is natuurlijk geen mooi aantal voor een artikel, dus hier volgt tip nummer 10! En hoewel het de laatste tip is, is 'ie zeker niet het minst belangrijk.

Maak je beleid leuk! Niemand wil bijdragen aan een project dat saai is of een negatieve lading heeft. Je hoeft er geen pretpark van te maken, maar benadruk wel de positieve punten van duurzame inzetbaarheid. Dit heeft vooral met de *tone of voice* te maken. De volgende twee beschrijvingen gaan over hetzelfde project, maar hebben wel een heel andere lading:

"Ons personeel is te dik, beweegt te weinig, eet slecht en rookt teveel. Daardoor worden ze sneller ziek en dat kost ons als bedrijf veel geld."

Of:

"Wij willen als werkgever graag bijdragen aan de gezondheid van onze medewerkers, omdat we hen als belangrijke onderdeel van onze organisatie zien. We willen hen ondersteunen bij een gezondere levensstijl, zodat zij beter in hun vel zitten en met meer plezier hun werk doen."

Als medewerker manager zou ik wel weten in welk project ik mijn energie zou willen steken. Duurzame inzetbaarheid is de moeite waard. Met een heldere doelstelling, in verbinding met alle stakeholders en in aansluiting op de positieve energie, kun je een heel eind komen!

Pauline Miedema is Arbeids- en Organisationsdeskundige, ze werkt bij de zebra-fabriek en NWLRN en is kennispartner van Eforis.

<http://www.zebra-fabriek.nl/>

<http://nwlrn.nl/>

<http://eforis.nl/>

