

Sleutel tot duurzame inzetbaarheid

Een cultuuromslag naar duurzame flexibiliteit

De sterke toename van flexwerk is een van meest ingrijpende veranderingen van de arbeidsmarkt in de voorbije decennia. Inmiddels is iedereen er echter wel van doordrongen dat deze flexibilisering hand in hand gaat met afnemende kwaliteit van arbeid. Voor een groeiende groep werkenden zijn de [werk- en inkomensonzekerheid](#) te groot geworden. Ook staan [scholings- en ontwikkelmogelijkheden en de balans tussen werk en privé](#) onder druk. De Commissie Regulering van werk (Commissie-Borstlap) heeft [de knelpunten op een rij gezet en oplossingsrichtingen geformuleerd](#). De Sociaal-Economische Raad (SER) heeft vervolgens de ambitie geformuleerd om in de periode 2021-2025 [zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving te realiseren](#).

Maatregelen en voorstellen die langs deze politieke lijnen tot stand komen, draaien doorgaans om financiële stimulering en wijzigingen in de arbeidswetgeving. Zo bracht de [Wet BeZaVa](#) ziekte en arbeidsongeschiktheid van flexwerkers in de risicosfeer van de werkgever. Via [premiedifferentiatie in de WW](#) stimuleert de overheid vaste contracten en interne flexibiliteit. Een bij wet geregelde [transitievergoeding](#) moet werknemers helpen om van baan of van werk te wisselen. En faciliteiten zoals de [SLIM-regeling](#), het [Levenlanglerenkrediet](#), [Nederland leert door](#) en het [STAP-budget](#) moeten werkenden helpen zich te blijven ontwikkelen en hun arbeidsmarktwaarde te vergroten.

Dit zijn allemaal waardevolle stappen. Maar om werkelijk tot verbetering te komen, zijn maatregelen van bovenaf niet voldoende. Hiervoor is vooral ook een cultuuromslag van onderaf noodzakelijk: een andere manier van kijken, denken en handelen op de werkvloer van bedrijven en instellingen. Aan deze cultuuromslag wil dit visiestuk bijdragen door praktische handvatten aan te reiken. Want als werkgevers en werknemers samen flexibiliteit duurzamer weten te maken, komt dat zowel de wendbaarheid van organisaties als de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ten goede. De uitdaging is om een nieuwe balans te vinden waarbij deze beide belangen niet langer ten koste gaan van elkaar, maar elkaar juist versterken.

1. Duurzame flexibiliteit: uitdagingen en kansen

Het streven naar een inclusieve, veerkrachtige en productieve arbeidsmarkt vraagt om aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van alle werkenden. Dit blijkt in de praktijk echter nog niet zo eenvoudig te zijn. In veel organisaties vormen flexwerkers een vergeten groep binnen de duurzame inzetbaarheidsaanpak. Deze situatie doet niet alleen de medewerkers in kwestie tekort. Uiteindelijk vermindert hij ook de wendbaarheid die bedrijven en instellingen door het inschakelen van flexwerkers nou juist hopen te realiseren.

Er is een ander perspectief op flexibiliteit nodig

Veel organisaties zijn dringend toe aan een ander perspectief op flexibiliteit. [Onderzoek wijst uit](#) dat werknemers met een flexibel contract en onzekerheid over hun toekomst minder geneigd zijn zich uit te spreken over hoe het werk anders en beter kan. Hierdoor dreigen organisaties minder innovatief te worden naarmate ze meer naar flexibiliteit streven. Dit is geen houdbare strategie voor de toekomst. Wat deze organisaties nodig hebben, is duurzame flexibiliteit. Deze is te realiseren door hun eigen wendbaarheidsbehoefte in balans te brengen met de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Onderzoek toont aan dat organisaties die investeren in mensen en in de kwaliteit van het werk, een hogere slagkracht behalen op innovatie, arbeidsproductiviteit en winst. Zulke organisaties streven naar uitdagend werk met regelmogelijkheden, betrokkenheid en ontwikkelmogelijkheden voor ál hun medewerkers. Hierdoor profiteren ze ook van de innovatieve vermogens van hun voltallige personeel, niet alleen die van hun vaste medewerkers.

Gerichte aandacht voor flexwerkers is noodzakelijk

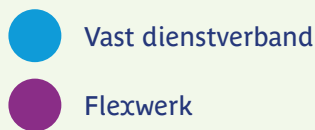
Flexwerkers zelf hebben veel te winnen bij gerichte aandacht voor hun duurzame inzetbaarheid. In veel organisaties komen maatregelen die duurzame inzetbaarheid moeten bevorderen slechts deels of helemaal niet aan hen ten goede. Soms gaat bevordering van de duurzame inzetbaarheid van vaste medewerkers zelfs rechtstreeks ten koste van flexwerkers. Organisaties laten deze laatste groep dan bewust het zwaarste werk doen, vanuit de gedachte dat als het werk tijdelijk is, de belasting dat ook zal zijn. Nu steeds meer flexwerkers nooit een vast dienstverband verwerven, is dit laatste een illusie. Deze werknemers doen hun hele loopbaan het zwaarste werk, alleen telkens bij een andere werkgever. In 2021 had nog maar zo'n 57% van de werkenden een vast contract. Het eindresultaat is daarom dat circa 40% van de werkenden onvoldoende wordt bereikt en hun duurzame inzetbaarheid dus onder druk blijft staan. Sterker nog: de druk op deze toch al kwetsbare groep loopt alleen maar verder op. En paradoxaal genoeg gebeurt dit soms juist doordat organisaties met duurzame inzetbaarheid bezig zijn, niet omdat ze dit thema negeren.

2. De balans tussen wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid

Bij duurzame flexibiliteit zijn de wendbaarheidsbehoefte van een organisatie en de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers in balans. Op dit moment is dit evenwicht in veel organisaties zoek. De behoefte aan wendbaarheid is vooral vertaald naar externe flexibiliteit en mogelijkheden voor interne flexibiliteit worden onvoldoende benut. Het is dan ook dringend noodzakelijk om de balans te herstellen.

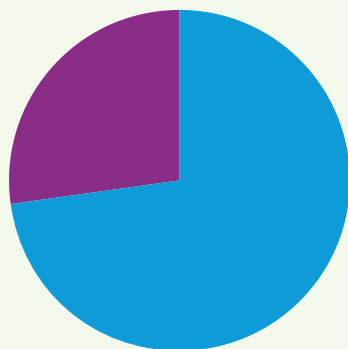
Vooraf externe flexibiliteit is hard gegroeid

Verreweg de meeste organisaties vullen hun behoefte aan wendbaarheid momenteel vooral in door middel van externe flexibiliteit. Zij kiezen voor maximale benutting van de mogelijkheden om te werken met tijdelijke contracten, uitzendkrachten, oproepkrachten en zzp'ers. Als gevolg van deze tendens is het leger flexwerkers niet alleen in absolute aantallen fors toegenomen, maar ook als percentage van de beroepsbevolking.



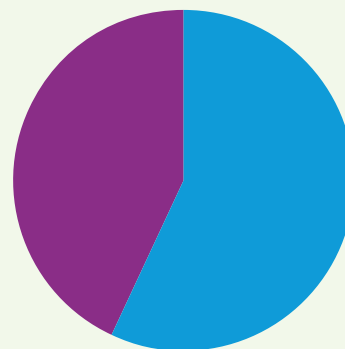
Hoe flexwerk oprukte in Nederland

Bron: CBS Statline, 2022



2003

73% met een vaste arbeidsrelatie,
27% flexwerk (flexibele arbeidsrelatie
of zelfstandige)



2021

57% met een vaste arbeidsrelatie,
43% flexwerk (flexibele arbeidsrelatie
of zelfstandige)

Duurzame inzetbaarheid is het kind van de rekening

De opmars van externe flexibiliteit heeft grote negatieve effecten voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in kwestie. In de praktijk zetten organisaties deze flexwerkers namelijk vaker dan vaste medewerkers in voor werk waarbij belangrijke aspecten van duurzaam werk onder druk staan.

Vier aspecten van duurzaam werk. En hoe flexwerk ze onder druk zet

Gezondheid en arbeidsomstandigheden

Flexwerk kent vaker bezwarende omstandigheden.

De toegang tot arbeidsgerelateerde zorg is minder goed en de kans op letsel en melding van gezondheidsklachten is groter.

Soms treedt een cumulatief effect op doordat zwaar werk bewust bij flexwerkers wordt belegd. Dit ontlast vaste medewerkers, maar verhoogt de belasting voor flexwerkers. Zij doen dit zware werk bij meerdere opdrachtgevers en hebben weinig uitzicht op vast lichter werk.

Arbeidsverhoudingen en betrokkenheid

Flexwerkers werken steeds in de wetenschap dat het werk aan een termijn gebonden is.

De ervaren afwisseling, autonomie, inspraak, erkenning en waardering blijven achter.

De betrokkenheid bij werk en organisatie is vaak lager en vermoedelijk ervaren flexwerkers een ander psychologisch contract met hun werkgever dan collega's in vaste dienst. Ze verwachten minder van hun werkgever en zien zich hierin door diens opstelling ook bevestigd.

Leren, opleiden en loopbaan

Flexwerkers vallen vaker tussen wal en schip bij investeringen in scholing en inzetbaarheid.

Hierdoor blijven hun formele en/of informele leermogelijkheden achter.

Is flexwerk laagbetaald, dan worden mensen bij uitblijvende investeringen in scholing en leermogelijkheden extra kwetsbaar. Omdat hun arbeidsmarktwaarde niet verbetert, neemt de kans op vast en/of beter betaald werk steeds verder af.

Werk- en inkomenszekerheid

Geringere werk- en inkomenszekerheid kunnen leiden tot stress en verminderde motivatie, concentratie en werkprestaties.

De kansen op de woningmarkt zijn geringer en er vindt vaker uitstel van gezinsvorming plaats.

Laagbetaald flexwerk is vaak in deeltijd en dwingt mensen zo om meerdere banen combineren. Niet aansluitende werktijden, hogere administratieve belasting en cumulatie van belastend werk verkleinen dan de kans om meer uren te werken.

Een nieuwe balans is dringend noodzakelijk

Door meer in te zetten op interne wendbaarheid, kunnen organisaties hun eigen behoefte aan wendbaarheid in balans brengen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit vermindert de negatieve effecten van externe flexibiliteit. Werken met flexwerkers dient zo alleen nog voor piek- of zieksituaties, het opvangen van fluctuaties in het werkaanbod zoals bij seizoensarbeid, of het inhuren van tijdelijk benodigde kennis. Dit idee is niet nieuw. De sociale partners hebben hier in het verleden vaker op gewezen, met begrippen als Slimmer Werken en Sociale Innovatie. In zijn [advies voor de jaren 2021-2025](#) wijst de SER er terecht opnieuw op. Nu duidelijk is dat de behoefte aan wendbaarheid de komende periode samengaat met structurele krapte op de arbeidsmarkt, is het bittere noodzaak om de kansen van interne flexibiliteit in zoveel mogelijk organisaties te verzilveren.

We moeten van ad hoc flexibiliteit naar duurzame flexibiliteit

Een nieuwe balans vinden tussen externe en interne flexibiliteit is mogelijk door bij het maken van flexkeuzes duurzame inzetbaarheid van medewerkers als criterium toe te voegen. De focus ligt hierbij op de langere termijn en op de totale arbeidsorganisatie. Er vindt dan een integrale afweging plaats van enerzijds het belang van realisatie van organisatiedoelen en anderzijds de belangen van de medewerkers. Zo ontstaat duurzame flexibiliteit die de risico's van ad hoc oplossingen indamt. Dat is goed voor de wendbaarheid van de organisatie en goed voor de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. Deze aanpak betekent concreet dat een organisatie bewuste flexkeuzes maakt door zes effecten op medewerkers mee te wegen.

Zes effecten om bij flexkeuzes mee te wegen

Wat is de betekenis voor onze medewerkers op het gebied van:

1. Gezondheid (werkvermogen)

**2. Leren, opleiden en loopbaan
(ontwikkelkansen)**

3. Motivatie

**4. Arbeidsverhoudingen
(werkrelaties)**

5. Eigen regie (autonomie)

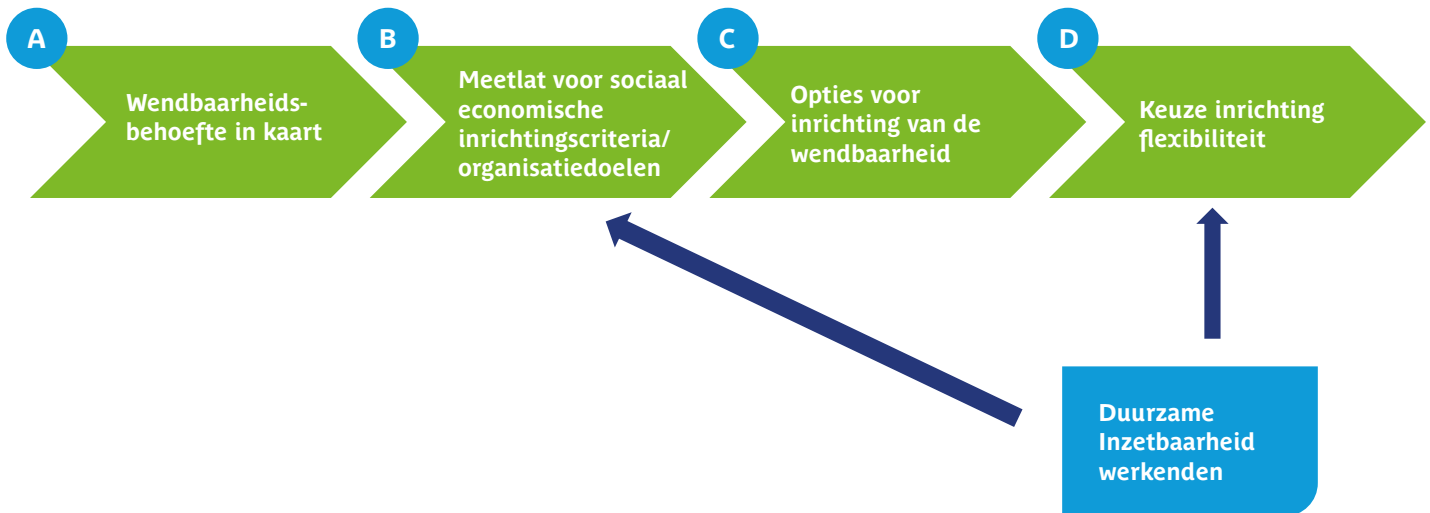
6. Werk- en inkomenszekerheid

Er is meer keuzeruimte dan velen denken

Veel organisaties gaan er ten onrechte vanuit dat de huidige economie bepaalde flexkeuzes afdwingt en geen ruimte laat om hiervan af te wijken. Ontwikkelingen zoals mondialisering en toegenomen concurrentie dwingen zeker tot grote wendbaarheid. Ze stellen echter geen eisen aan de wijze waarop die gestalte krijgt. Hierin bestaat wel degelijk een hoge mate van keuzevrijheid. [Onderzoek wijst dan ook uit](#) dat bedrijven van vergelijkbare omvang in dezelfde markt uiteenlopende flexkeuzes maken. En ook dat deze keuzes niet uitsluitend tot stand komen op basis van bedrijfseconomische overwegingen zoals efficiëntie of productiviteit. Vaste gewoonten, gemak, kopieergedrag en opvattingen over ondernemer- en werkgeverschap spelen allemaal een rol. Wat helaas vaak ontbreekt, is een goed besef van de effecten die keuzes hebben op de gezondheid, motivatie en werkprestaties van de medewerkers in kwestie. En wat hiervan de gevolgen zijn voor de kwaliteit van het werkproces, de producten, de samenwerking, de klantgerichtheid en de innovatie. Laat staan dat organisaties beseffen wat de betekenis is voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

3. Een beslismodel voor bewuste, duurzame flexkeuzes

Een aanpak om flexibiliteit duurzamer te maken bestaat uit verschillende stappen. In onderstaand beslismodel is duurzame inzetbaarheid een apart criterium voor het maken van bewuste keuzes bij de inrichting van flexibiliteit. Dit is cruciaal om de stap van ad hoc naar duurzame flexibiliteit te zetten. Het uiteindelijke doel moet zijn dat duurzame inzetbaarheid integraal onderdeel wordt van de organisatiedoelen. Zodat het vanzelfsprekend is om dit criterium als uitgangspunt mee te nemen bij het maken van flexkeuzes.



A. Wendbaarheidsbehoefte in kaart

De weg naar duurzame flexibiliteit begint met het in beeld brengen van de totale wendbaarheidsbehoefte van de organisatie. Hierbij gaat het om vragen als:

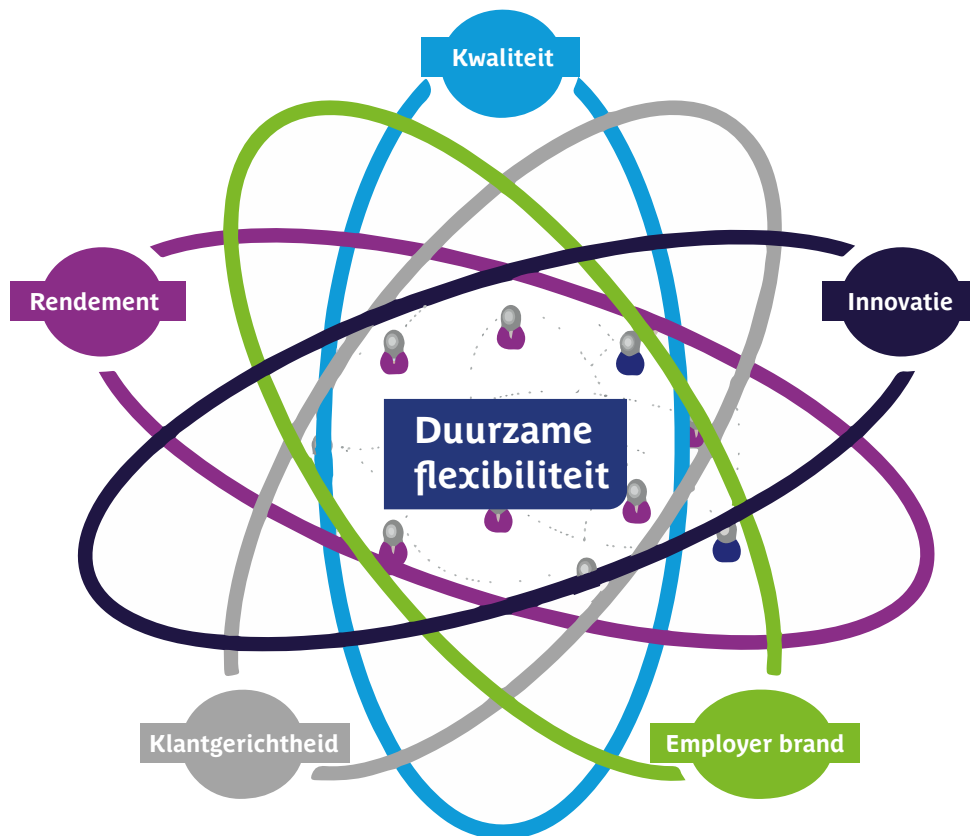
- Waar zit de (on)voorspelbaarheid in economisch opzicht?
- Hoe ontwikkelt de vraag van de klant zich?
- Zijn er patronen? En zo ja, zijn die beïnvloedbaar, structureel, conjunctureel of seizoensmatig?
- Hoe gaan bedrijfstijden zich ontwikkelen?
- Wat zijn de relevante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?

B. Meetlat voor sociaaleconomische factoren/organisatiedoelen

Organisaties streven doorgaans vanuit verschillende strategische doelen naar flexibiliteit. Op basis hiervan kunnen ze kiezen voor een bepaalde inrichting van flexibiliteit, zowel in de vraag naar als in het aanbod van arbeid. Bij wijze van tweede stap wordt daarom voor de invulling van de vastgestelde wendbaarheidsbehoefte een meetlat geformuleerd met sociaaleconomische factoren en organisatiedoelen. Op deze meetlat staan zaken als:

- Kosten en opbrengsten (rendement).
- Betrouwbaarheid en kwaliteit van product/proces.
- Klantgerichtheid.
- Innovatievermogen.
- Employer brand/aantrekkelijk werkgeverschap.

Overwegingen achter flexkeuzes



C. Opties voor inrichting van de wendbaarheid

Er is niet alleen een hoge mate van keuzevrijheid bij de inrichting van de gewenste wendbaarheid, maar ook een heel scala aan opties om deze concreet vorm te geven. In de derde stap worden alle opties op een rij gezet die voor de organisatie in kwestie een oplossing kunnen bieden. De invulling is afhankelijk van het dominante organisatiedoel en de wendbaarheidsbehoefte. Hoe vaak en hoe lang is een bepaald specialisme nodig om het dominante doel te realiseren? Een nadere uitwerking van de flexopties in vijf 'draaiknoppen' is te vinden in paragraaf 4 van dit visiestuk. Hieronder geven we alvast twee voorbeelden van de manier waarop de afweging kan verlopen.

Dominant organisatiedoel en wendbaarheidsbehoefte: twee voorbeelden

- Stel dat klantgerichtheid het dominante doel van een organisatie is. Dan is klantbinding doorgaans een aandachtspunt dat het nodige gewicht in de schaal legt.
- Stel verder dat de organisatie persoonlijk contact cruciaal vindt voor de klantbinding.
- Om deze redenen kan klantgerichtheid vragen om continuïteit op het gebied van de personeelsformatie.
- De organisatie kan de behoefte aan wendbaarheid bijvoorbeeld invullen via flexibiliteit in arbeidstijden, arbeidsplek en arbeidsverhoudingen.

- Stel dat innovatie het dominante doel is van een organisatie. Dan is een belangrijke vraag of een bepaald specialisme kortstondig of langdurig nodig is.
- Het antwoord bepaalt of externe inhuur een goede optie is. Dit is zeker niet uitgesloten.
- Ook als de keuze inderdaad op externe inhuur valt, is het wel van belang om te investeren in een goede kennismaking met de inhurende organisatie. Dit is nodig om goed samen te werken en de specialisatie effectief in te zetten.
- Verder zal het vaak van belang zijn om het contact na afloop van de contractperiode te blijven onderhouden, in verband met mogelijke vervolgvragen.

D. Keuze inrichting flexibiliteit

Zijn alle opties in beeld, dan volgt tot slot beantwoording van de vraag hoe de organisatie haar wendbaarheidsbehoefte het beste kan invullen. Hiervoor moeten alle opties van externe en interne flexibiliteit en hun mengvormen worden afgezet tegen de meetlat van de organisatiedoelen. Op basis daarvan volgt een keuze. Om dit proces te ondersteunen, is het goed om per bedrijfsdoelstelling en per draaiknop de voordelen van duurzame flexibiliteit als alternatief voor ad hoc flexibiliteit inzichtelijk te maken.

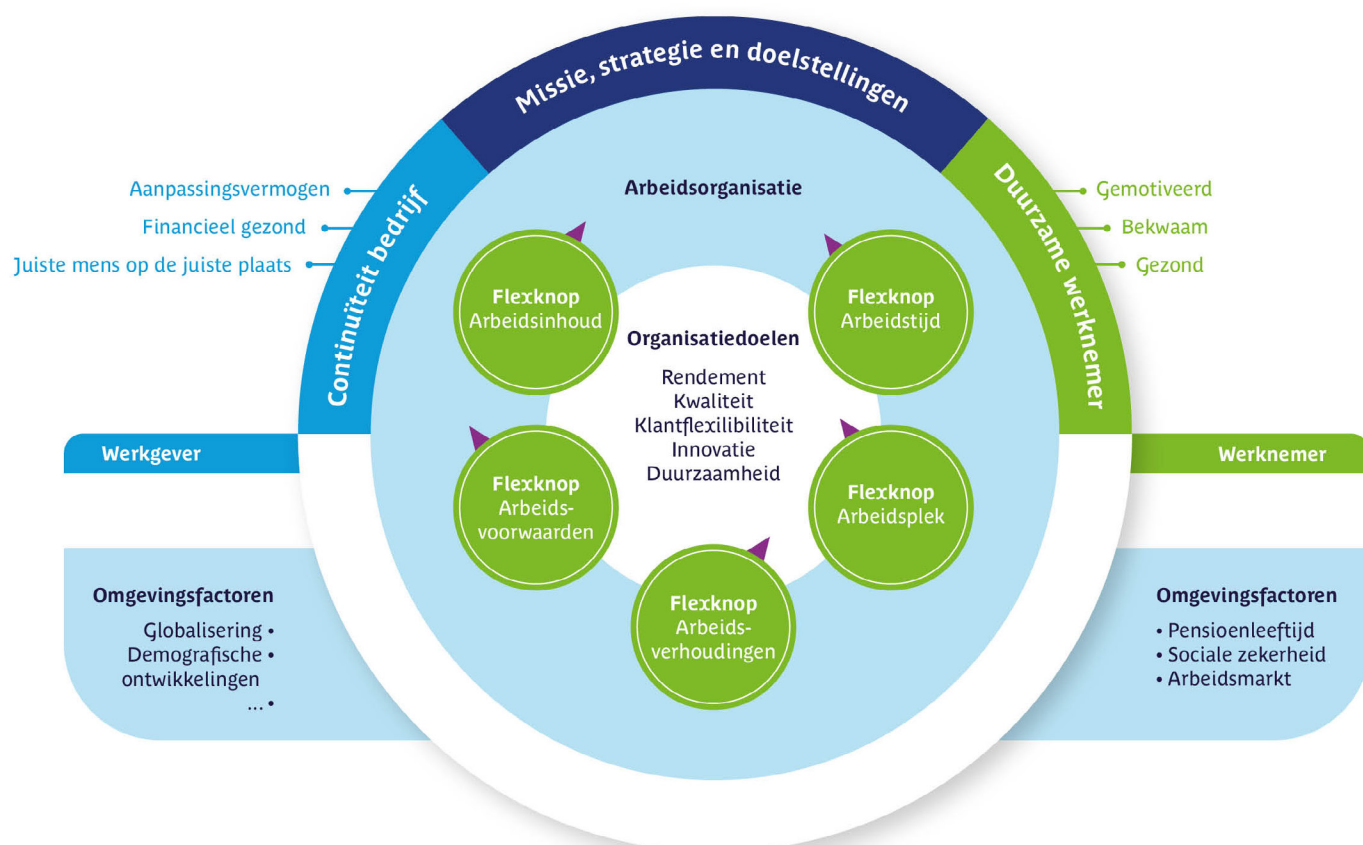
- Het eerste overzicht somt de voordelen voor de werkgever op. Door aan duurzame flexibiliteit te werken, realiseert deze verbeteringen op het gebied van gezondheid, motivatie en skills. Medewerkers kunnen zich meer toekomst- en loopbaangericht ontwikkelen. Dit maakt hen duurzamer inzetbaar en verhoogt hun waarde voor de organisatie. In het verlengde hiervan neemt de aantrekkelijkheid als werkgever toe, een groot voordeel in een krappe arbeidsmarkt.
- Het tweede overzicht geeft de voordelen voor medewerkers. Deze liggen ook op het terrein van gezondheid, motivatie, en skills. Doordat medewerkers zich meer toekomst- en loopbaangericht ontwikkelen, verbetert hun arbeidsmarktwaarde.

4. Vijf draaiknoppen voor interne flexibiliteit

De opties voor inrichting van de wendbaarheid (onderdeel C van het beslismodel) vragen wellicht om een toelichting. Veel organisaties zijn zeer vertrouwd met hun externe flexibiliteitsopties, maar veel minder met hun interne. Toch zijn deze in iedere organisatie aanwezig en van groot belang. Er zijn vijf draaiknoppen voor interne flexibiliteit te onderscheiden. Onderstaand werkmodel zet ze op een rij. De omgang met deze flexopties is bepalend voor de mate waarin aan de organisatiedoelstellingen en aan het belang van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers wordt voldaan. Een goed resultaat vraagt om zorgvuldige afwegingen en inspraak van alle stakeholders, zodat alle belangen de aandacht krijgen die ze verdienen.

Werkmodel sociale partners

Gemeenschappelijke visie en brede aanpak



Draaiknop 1: arbeidsinhoud

Flexibiliteit in arbeidsinhoud draait om mogelijkheden om de functie, taken, expertise of verantwoordelijkheden van werknemers aan te passen. We noemen dit ook wel functionele of kwalitatieve flexibiliteit. Organisaties kunnen deze vorm van flexibiliteit realiseren door medewerkers multi-inzetbaar te maken. Dit betekent dat medewerkers kunnen schakelen tussen verschillende taken, rollen en functies. En dat de organisatie op wijzigingen in het werkaanbod kan inspelen door hen daar in te zetten waar (meer) werk is.

Drie aandachtspunten bij flexibiliteit in arbeidsinhoud		
Taakeisen	Overleg	Beleid
Voor medewerkers betekent flexibiliteit in arbeidsinhoud dat zij goed moeten kunnen omgaan met variaties in de benodigde competenties, kennis en/of vaardigheden.	Het is van belang om in onderling overleg vast te stellen wat de randvoorwaarden zijn om dit voor elkaar te krijgen. Waar hebben medewerkers behoefte aan? En wat is in de gegeven omstandigheden haalbaar? Dit kan per medewerker verschillen.	Belangrijke onderdelen van een goede aanpak zijn <u>richting, ruimte en ruggensteun</u> . Verder is het zaak om oog te hebben voor individuele voorkeuren en verschillen tussen medewerkers.

Draaiknop 2: arbeidstijd

Om goed in te kunnen spelen op een fluctuerende vraag, wisselingen in productie of de conjunctuur, kan een bedrijf variëren in de in te zetten arbeidscapaciteit. Het gaat dan om het aantal arbeidsuren dat de organisatie op een bepaald moment inzet. Dit wordt ook wel numerieke (of kwantitatieve) flexibiliteit genoemd. Deze vorm van flexibiliteit kan worden bereikt door vaste medewerkers variabel in te zetten in de tijd. Ook het inzetten van een aparte groep medewerkers in bijvoorbeeld een flexpool is een optie. Medewerkers variabel inzetten in de tijd kan op meerdere manieren. Denk bijvoorbeeld aan:

- Flexibiliteit naar tijdstip: 's avonds, 's nachts of in het weekend, binnen bepaalde kaders of 24/7.
- Een wisselende lengte van de werkdag of werkweek: vast of variabel.
- Spreiding van volume over het jaar: bijvoorbeeld seasonality.
- Flexibiliteit naar zekerheid: voorspelbaarheid op de korte of lange termijn.

Drie aandachtspunten bij flexibiliteit in arbeidstijd		
Structurele regeling	Overleg	Gespreksonderwerpen
In veel bedrijven wordt flexibiliteit overwegend ad hoc georganiseerd, door over te werken en uitzendkrachten in te schakelen. Het introduceren van een meer structurele regeling kan beide fenomenen terugdringen en de interne wendbaarheid vergroten.	Interne wendbaarheid vraagt altijd (meer) flexibiliteit van de vaste medewerkers. Zo'n omschakeling gaat niet zonder slag of stoot: vaak ontstaan er allerlei dilemma's en spanningen. Het is daarom belangrijk dat de werkgever met de betrokken medewerkers in overleg treedt.	Goed overleg begint bij gedeeld besef van het belang van flexibiliteit. Ook grenzen en randvoorwaarden met het oog op gezond werken en goede combinatie van werk en privé horen op de agenda, net als individuele en collectieve zeggenschap van medewerkers. Tot slot moet flexibiliteit eerlijk worden beprijsd.

Draaiknop 3: arbeidsplek

Flexibiliteit in arbeidsplek houdt in dat medewerkers werken op verschillende werkplekken of werklocaties. Een randvoorwaarde voor deze vorm van flexibiliteit is vaak dat medewerkers breed inzetbaar zijn of dat er flexibiliteit is in arbeidsinhoud (zie draaiknop 1). Verder is het goed om te beseffen dat flexibiliteit in arbeidsplek het (leren) samenwerken bevordert, maar vanuit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid ook zijn beperkingen kent. Hoe groot is bijvoorbeeld de afstand tussen werkplekken, hoe is het reizen ertussen geregeld en wat betekent dit voor de arbeidstijd? Hoe vaak wordt van werkplek gewisseld? Werkgever en medewerkers zullen in goed overleg moeten zoeken naar een balans tussen bedrijfsdoelen en duurzame inzetbaarheid.

Flexibiliteit in arbeidsplek is sterk in opkomst

Maar zorgvuldigheid is en blijft geboden

Hybride is hot

De afwisseling van gedwongen thuiswerken en versoepelingen gedurende de Covid-19 pandemie heeft velen de ogen geopend voor mogelijkheden om elders te werken dan in het bedrijfspand. Veel organisaties hebben het werk opnieuw ingericht, met meer hybride werkvormen (on-en offline).

Overleg en bewustzijn

Dit is een prima ontwikkeling die (ook) gunstig kan uitpakken voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Wel is het belangrijk dat het herinrichten in goed onderling overleg plaatsvindt. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is dat iedereen zich bewust is van de impact die keuzes kunnen hebben.

Gespreksonderwerpen

Denk bijvoorbeeld aan gevolgen voor de organisatie van het werk, de sociale binding, de productiviteit en de ervaren autonomie en ondersteuning. Verder is het belangrijk dat organisaties gericht aandacht (blijven) geven aan mogelijkheden voor interactie en onderlinge verbinding.

Draaiknop 4: arbeidsverhoudingen

Bij de draaiknop arbeidsverhoudingen zijn vertrouwen, betrokkenheid en de bereidheid tot wederzijds investeren sleutelbegrippen. Welke visie heeft de organisatie op ondernemer- en werkgeverschap? En wat verwacht een medewerker van zijn werkgever of opdrachtgever? De stap naar duurzame flexibiliteit leidt in elk geval tot een meer doordachte verhouding tussen extern en intern georganiseerde wendbaarheid. Dit heeft positieve gevolgen voor de arbeidsverhoudingen, en daarmee voor de gezondheid, motivatie en skills van medewerkers. Schakelt de organisatie minder flexwerkers in, dan verlaagt dat het aandeel collega's dat een ongunstiger psychologisch contract ervaart. Vraagt de organisatie van vaste medewerkers meer flexibiliteit, dan zal dit gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de mate van zelfregie en zeggenschap. Vaak zal de verhouding tussen medewerker en leidinggevende veranderen. Het is van belang dit soort gevolgen te benoemen en er in het overgangsproces gericht aandacht aan te besteden.

Draaiknop 5: arbeidsvoorwaarden

Maakt een organisatie bewuste flexkeuzes op het gebied van arbeidsinhoud, arbeidstijd en arbeidsplek, dan brengt dat de noodzaak met zich mee om de arbeidsvoorwaarden te analyseren. Arbeidsvoorwaarden horen het te voeren beleid te ondersteunen. Dit is in de praktijk echter in lang niet alle organisaties het geval. Soms staan ze onbedoeld de beoogde wendbaarheid in de weg, of hebben ze een negatief effect op het werkvermogen, de competenties of de motivatie. Het is zaak om na te gaan waar arbeidsvoorwaarden het ingezette beleid beperken, en hoe de organisatie ze zodanig kan omvormen dat ze de aanpak juist ondersteunen.

- Denk in de eerste plaats aan het weghalen van onbedoelde belemmeringen zoals een te rigide omschrijving van toegestane roosters.
- Andere belangrijke aandachtspunten zijn een eerlijke beloning van flexibiliteit, heldere grenzen en randvoorwaarden en goede vormgeving van zeggenschap.
- Blijft een organisatie externe flexwerkers inschakelen, dan verdienen die dezelfde beloning als hun collega's in vaste dienst. Het is ook verstandig om te kijken naar zaken als winstdeling en secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals de kerstpakketten, personeelsfeesten en dergelijke.

5. Aan de slag met het realiseren van duurzame flexibiliteit

De vijf draaiknoppen voor interne flexibiliteit zijn waardevolle hulpmiddelen om tot duurzame flexibiliteit te komen. Er succesvol aan draaien is echter niet vanzelfsprekend. In de praktijk is hiervoor een kader nodig met uitgangspunten van de sociale partners. Dit helpt het management en (vertegenwoordigers van) de medewerkers om in samenspraak de juiste beslissingen te nemen.

Uitdagingen vragen om continue dialoog

Duurzame flexibiliteit komt het makkelijkst tot stand als medewerkers nieuwsgierig zijn, graag willen leren, uitdagingen zoeken en proactief (leer)gedrag ontwikkelen. Ook werkomstandigheden die niet al te belastend zijn vormen een pluspunt, omdat ze meer ruimte bieden voor zulk gedrag. De uitgangssituatie is minder gunstig naarmate medewerkers meer van voorspelbaarheid houden, leren als een zwaardere opgave ervaren en meer moeite hebben om met nieuwe uitdagingen om te gaan. Ook bezwarende arbeidsomstandigheden kunnen de ruimte (sterk) beperken. In al deze situaties zijn in de praktijk meestal extra investeringen nodig, bijvoorbeeld om medewerkers meer ondersteuning te bieden. Dit vraagt om een continue dialoog over de gewenste flexibiliteit aan de ene kant en de belangen en (ontwikkel)behoeften van medewerkers aan de andere kant. Het voeren van deze dialoog maakt duurzame inzetbaarheid integraal onderdeel van de keuzes die de organisatie maakt om de bedrijfsdoelen te realiseren.

Een interventieplan opstellen helpt

Een goede manier om de dialoog te bevorderen is gezamenlijk een interventieplan opstellen. Dit kan het beste gebeuren nadat de flexkeuzes in kaart zijn gebracht. Het plan geeft aan hoe de flexibiliteit op arbeidshoud, arbeidstijd, arbeidsplek en arbeidsvoorwaarden gestalte krijgt. En blijkt dat extern flexwerk nodig is, dan kijkt het ook naar verbetering van de duurzame inzetbaarheid van flexwerkers. Gelijkheid voor alle medewerkers hoort hierbij het uitgangspunt te zijn. Het plan kan het beste tot stand komen in overleg tussen werkgever, (vertegenwoordigers van) de medewerkers en alle andere stakeholders. SPDI kan hierin desgewenst ondersteunen met een procesaanpak duurzame flexibiliteit.

Verbetering duurzame inzetbaarheid externe flexwerkers Voorbeelden van mogelijke aandachtspunten

Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire voorwaarden	Organisatie van het werk
<ul style="list-style-type: none">• Gelijk loon voor gelijke taken.• Ontwikkelbudget en ontwikkeltijd.• Werktijden (o.a. beschikbaarheid en oproeptermijn).• Beloning van flexibiliteit, toeslagen.• Pensioenopbouw.• Arbeidsomstandigheden.• Arbeidsgerelateerde zorg.	<ul style="list-style-type: none">• Winst-/resultaatdeling.• Kerstpakketten.• Personeelsuitjes.	<ul style="list-style-type: none">• Uitdagend werk met voldoende autonomie, leerrijke taken en mogelijkheden voor ontwikkeling.• Deelname aan overleg over inrichting van het werk.• Functionerings- en ontwikkelingsgesprekken.• Tijd en ruimte voor inwerken.

Werken aan wat voor iedereen het beste is

Naarmate organisaties er beter in slagen flexibiliteit intern te organiseren en hierbij gericht aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid, komen we dichterbij een inclusieve, veerkrachtige en productieve arbeidsmarkt. Organisaties kunnen dan adequaat blijven inspelen op veranderingen. En medewerkers kunnen gezond, bekwaam en gemotiveerd blijven werken. Zo is duurzame flexibiliteit uiteindelijk het beste voor iedereen, nu en in de toekomst.

Interesse?

Wil je ook aan de slag met duurzame flexibiliteit en heb je behoefte aan advies, of ben je benieuwd naar andere sleutels tot duurzame inzetbaarheid? Neem contact met ons op, we helpen je graag verder!

duurzaamahetwerk.nl

Sociale Partners Samen voor Duurzame Inzetbaarheid
Postbus 93050, 2509 AB Den Haag
info@spdi-duurzaamahetwerk.nl