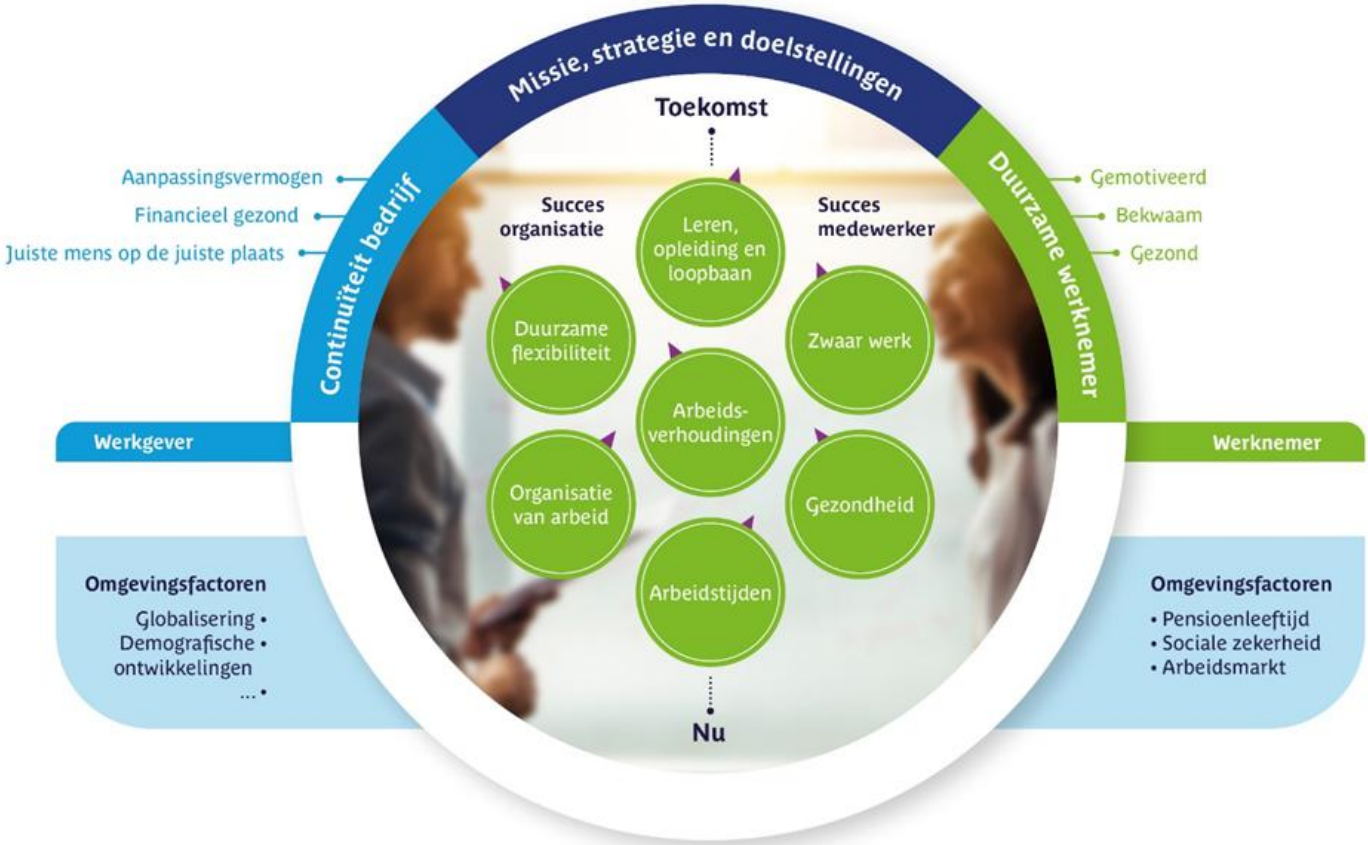
spdi Sociale partners samen voor duurzame inzetbaarheid

AWVN FNV CNV

De SPDI-aanpak voor een goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid voor jouw organisatie

Werkmodel Duurzame Inzetbaarheid SPDI



Duurzaam inzetbaarheidsbeleid in jouw organisatie

Om de uitdagingen van organisaties nu en in de toekomst aan te kunnen, is het belangrijk om te zorgen dat medewerkers duurzaam inzetbaar (DI) zijn, oftewel dat zij gezond, bekwaam en gemotiveerd zijn om hun werk nu en in de toekomst te kunnen doen. SPDI ontwikkelde dit stappenplan om te komen tot passend duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Werkmodel Duurzame Inzetbaarheid

Een succesvolle aanpak om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden vraagt om een visie op wat nodig is in de organisatie van het werk om duurzame inzetbaarheid te realiseren. Alles tegelijk aanpakken in onmogelijk. Je slechts op één aspect richten is vaak onvoldoende. Daarom combineert SPDI verschillende thema's, die van invloed zijn op gemotiveerd, gezondheid en bekwaam zijn en kunnen blijven. SPDI gebruikt hiervoor het werkmodel op pagina 1.

Bovenaan staan de missie, strategie en doelstellingen die de organisatie met haar medewerkers wil realiseren. Aan de linkerkant zie je waar een werkgever zich op richt om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

We kijken naar de huidige situatie (het 'nu' aan de onderzijde) én werken aan het succes van de medewerker en de organisatie in de toekomst (aan de bovenzijde) door de 7 DI-thema's optimaal te organiseren, zodat werk de inzet van medewerkers niet schaadt maar bij voorkeur stimuleert. Deze thema's zijn:

- **Arbeidsverhoudingen:** visie en beleid op de samenwerking tussen management en medewerkers;
- **Arbeidstijden:** beleid t.a.v. arbeidstijden waaronder werken in ploegendienst;
- **De organisatie van arbeid (werk):** werk meer mensgericht organiseren;
- **Gezondheid:** voorkomen van schade aan de gezondheid door werk;
- **Duurzame flexibiliteit:** flexibiliteit zo organiseren dat ook rekening gehouden wordt met de duurzame inzetbaarheid van flexkrachten;
- **Zwaar werk** verlichten;
- **Leren, opleiden en loopbaanbeleid.**

Hieronder bieden we een stappenplan aan waarmee je in jouw organisatie kunt verkennen op welk van deze thema's maatregelen nodig zijn om de inzetbaarheid te behouden of te stimuleren en welke maatregelen het meest passend zijn voor jouw organisatie.

Aanpak

1. Bepaal waarom een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid nodig is

Stel vast waarom je aandacht wilt voor duurzame inzetbaarheid en bij welke afdelingen. Initiatief kan liggen bij de directie, HR, de OR en/of de vakbond(en).

Voorbeelden:

a. Een algemene verkenning hoe de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ervoor staat in jullie organisatie, in de verschillende afdelingen. Omdat medewerkers tot 67 jaar werken en je wilt weten of hier verbeterpunten zijn. De doelpopulatie kan de hele organisatie zijn. Of je faseert en neemt steeds een deel van de organisatie.

b. Signalen dat er iets te verbeteren valt. Denk aan hoog verloop, hoog ziekteverzuim, problemen met de kwaliteit van het werk. Speelt dit organisatie-breed of in sommige afdelingen. Is dat laatste het geval start dan daar.

c. Belangrijke veranderingen in de organisatie van het werk door de introductie van nieuwe technologie, verandering van werkprocessen, een overname van het bedrijf waardoor andere eisen aan het werk gesteld worden. Is daar iets extra's voor nodig opdat mede-werkers gemotiveerd, bekwaam en gezond kunnen voldoen aan de nieuwe situatie.

2. Werk vanuit een gedeelde visie

Zorg voor visie en draagvlak voor de wijze waarop het thema duurzame inzetbaarheid benaderd wordt. Sociale partners (vakbonden en AWVN) hebben bovenstaand model ontwikkeld. Start je als ondernemingsgraad, kies je visie, bespreek jullie visie met HR en verantwoordelijk management. Start je vanuit HR, deel dan je visie met management, de betrokken vertegenwoordiging van medewerkers en eventueel ook de vakbondsbestuurders als daar contacten mee zijn. Zonder draagvlak vooraf wordt het lastig om de handen op elkaar te krijgen voor maatregelen die de verschillende DI-thema's raken.

Als bij duurzame inzetbaarheid vooral gedacht wordt aan stimuleren van een gezonde leefstijl en een DI-budget toekennen, dan zal er geen begrip en draagvlak zijn voor een bredere benadering en voor suggesties als verbeteren van organisatie van werk of arbeidstijden.

3. Kies de opdrachtformulering en de inrichting van het project

We werken dit stappenplan verder uit uitgaande van de wens van een organisatie-brede verkenning. Het doel is het duurzame inzetbaarheidsbeleid waar nodig te versterken. De directie is akkoord en stelt eventueel gezamenlijk met OR en of vakbonden voor om een werkgroep in te stellen die advies uitbrengt.

De opdracht aan de werkgroep luidt:

a) Wat zijn de belangrijkste thema's/aandachtspunten/uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid in onze organisatie?

b) Wat adviseert de werkgroep om het beleid zo nodig te verbeteren?

Stel een werkgroep duurzame inzetbaarheid in met een representatieve vertegenwoordiging van management en diverse functiegroepen/afdelingen in de organisatie. Deze werkgroep verkent onder medewerkers en doet aanbevelingen om te komen tot passend en gedragen DI-beleid.

4. De werkgroep voert haar onderzoek uit:

a. Verkenning van de belangrijke ontwikkelingen die impact kunnen hebben op duurzame inzetbaarheid

- Wat zijn de belangrijkste veranderingen voor de organisatie voor de komende drie jaar (bijvoorbeeld toenemende productie, technologische ontwikkelingen, nieuwe wet- en regelgeving)? Wat betekent dit voor de impact op de duurzame inzetbaarheid. In welke mate hebben deze ontwikkelingen invloed op de gezondheid, het voldoende bekwaam zijn en de motivatie van medewerkers? Denk hierbij aan diverse afdelingen of doelgroepen.

- Welke relevante ontwikkelingen zien we op medewerkersniveau? Denk hierbij aan leeftijdsopbouw, opleidingsniveau, ziekteverzuim, verloop, uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken, geanonimiseerde uitkomsten van PAGO's / PMO's uitkomsten etc.

- Verwerk de bevindingen in een rapportage en kijk of je al bepaalde knelpunten / uitdagingen kunt benoemen. Voorbeelden uit deze verkenning kunnen zijn:

  a) Een deel van de werknemers heeft structureel fysieke klachten (thema zwaar werk/gezondheid)

  b) De ontwikkelingen in technologisering vragen om nieuwe vaardigheden (thema ontwikkeling)

  c) De medewerkerstevredenheid is laag op een afdeling met weinig regelruimte (thema organisatie van werk)

  d) De gemiddelde leeftijd gaat in de productie snel omhoog en er is veel nachtwerk (arbeidstijden)

b. Verkenning van de belangrijkste DI-verbeterthema's

Er zijn verschillende manieren om op te halen welke DI-thema's prioriteit hebben in de ogen van medewerkers. Misschien is dit al (deels) op te maken uit de data die je hebt opgehaald in stap a.

Andere vormen die je zou kunnen gebruiken zijn:

- De quickscan duurzame inzetbaarheid. Met deze zelfscan kan de werkgroep op een laagdrempelige manier per thema de eigen organisatie scoren en beoordelen op de thema's waar zich mogelijke verbeterpunten bevinden.

- Individuele vragenlijsten duurzame inzetbaarheid. Bekende vragenlijsten zijn de DIX of de Workability index. Ook kun je de door het SPDI ontwikkelde vragenlijst duurzame inzetbaarheid gebruiken. Indien binnen de organisatie expertise ontbreekt om een vragenlijst uit te zetten dan kun je adviseurs van het SPDI hiervoor inschakelen.

Bespreek de opgehaalde informatie en bepaal met de werkgroep welke thema's / doelgroepen prioriteit hebben. Bepaal de prioriteiten, beargumenteer waarom dit prioriteiten zijn. Betrek hierbij de ontwikkelingen die verkend zijn.

c. Verdieping op de te verbeteren thema's en verkenning benodigde maatregelen

Om te komen tot passende maatregelen is het raadzaam om op de geselecteerde thema's ervaringen en inzichten uit te wisselen en op te halen bij de relevante medewerkers: wat gaat al wel goed en moet zo doorgezet worden? Wat kan beter, en wat voor acties / maatregelen zouden hierbij passen? Kies voor gesprekken met een kleine groep medewerkers, die een afdeling vertegenwoordigen.

SPDI heeft een handleiding focusgroepen duurzame inzetbaarheid ontwikkeld welke je kunt gebruiken om met diverse groepen medewerkers in gesprek te gaan over de verschillende DI-thema's en verbeterpunten in hun werk te verkennen. Deze focus-groepen kun je bijvoorbeeld laten begeleiden door 2 werkgroepleden.

Voorbeelden van de verkenning op thema's:

- Je hebt bijv. als werkgroep gesignaleerd dat er meer noodzaak is tot het ontwikkelen van bepaalde vaardigheden. Er is voldoende opleidingsbudget, maar medewerkers gebruiken dit niet. In de verdiepende gesprekken kun je achterhalen waar dit aan ligt: is het een gebrek aan tijd, zien medewerkers het nut niet, is de geboden digitale leeromgeving wel gebruiksvriendelijk, of ...? Wat kunnen we doen zodat meer medewerkers zich gaan scholen?

- Of gezondheid scoort onvoldoende omdat er sprake is van werkdruk. Maar waar komt deze nu precies vandaan? Is er te veel werk, onduidelijkheid in wie nu eigenlijk wat moet doen, geen support van de leidinggevende of ..? Hoe zou dit verbeterd kunnen worden?

d. Selectie passende maatregelen per thema om de duurzame inzetbaarheid bevorderen

Bepaal naar aanleiding van de opgehaalde informatie als werkgroep per geselecteerd thema:

- Wat doen we al en willen we doorzetten?
- Wat willen we veranderen of toevoegen?

De voorgestelde maatregelen kunnen voor de hele organisatie gelden omdat het verbeterpunt overal naar voren kwam maar kunnen ook enkel voor specifieke afdelingen van toepassing zijn.

Voorbeelden van adviezen op thema's:

Belangrijkste thema's	Maatregelen
Opleiding	1. Inwerkprogramma verbeteren 2. Workshops feedback geven continueren 3. Opleidingsprogramma “Digitale vaardigheden in de praktijk” voor afdeling x
Organisatie van werk	1. Meer afwisseling in taken 2. Meer inspraak op werkschema 3. Wekelijks werkoverleg invoeren waarin knelpunten en verbeterideeën besproken worden
Gezondheid	1. Aanschaf zit-sta krukken 2. De werkdruk verminderen door betere prioritering in projecten 3. Micropauzes instellen: elke 90 minuten 5 minuten pauze om te bewegen of ademhalingsoefeningen te doen.

e. Rapportage aanbevelingen

De werkgroep rapporteert aan de opdrachtgever(s) van het onderzoek. Indien de opdracht enkel vanuit de directie kwam dan is het goed om voor meer draagvlaak ook de OR te betrekken in de rapportage. Vervolgens vindt definitieve besluitvorming plaats over de eventueel te nemen maatregelen.

5. Maak de interventies concreet, ingebed en meetbaar

Nadat is aangegeven welke aanbevelingen worden overgenomen kan de verdere uitwerking plaats vinden in een concreet plan van aanpak en opgenomen worden in de (HR-)jaarplannen.

Bepaal hoe de invoering van de maatregelen aangepakt gaat worden (hoe, wie, wanneer?) en hoe en met wie geëvalueerd gaat worden.

Test je interventies bijvoorbeeld eerst op kleinere schaal. Begin met één activiteit voor één afdeling of één groep medewerkers. Als dit goed werkt, kan de rest van de organisatie ook betrokken worden en kunnen de medewerkers en leidinggevenden van die afdeling als enthousiaste ambassadeurs optreden op andere plaatsen in de organisatie.