

Duurzame inzetbaarheid en werk-privé-balans

De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking stijgt. Dit heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt: die vergrijst. Het aantal vacatures overstijgt het aantal mensen dat beschikbaar is. In veel sectoren is het belangrijkste thema: hoe houden we bekwaame medewerkers zo lang mogelijk binnen. Duurzame inzetbaarheid speelt hierop in. Duurzame inzetbaarheid gaat ook gepaard met andere trends als digitalisering en flexibilisering. We zien grote veranderingen op de werkvloer ontstaan op het gebied van aansturing (zelfsturing), van automatisering (robotisering) en maatschappelijke trends (thuiswerken en flexwerken, versterkt door corona).



Duurzame inzetbaarheid is erop gericht om medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken te houden. Ondernemingen en instellingen die zich hierop toelagen, blijven goed ingespeeld op veranderingen en verwerven zich daarmee een gunstiger positie op de arbeidsmarkt.

Even zo belangrijk is een goede en gezonde balans tussen werk en privé. Dat is misschien wel de belangrijkste noodzakelijke voorwaarde voor duurzaam

me inzetbaarheid. Voor steeds meer werknemers is deze balans essentieel. En juist bovengenoemde ontwikkelingen zetten deze balans onder druk: langer doorwerken vanwege een hogere AOW-leeftijd, werkdruk als gevolg van personeelstekorten en, niet in het minst, de vervaging van de grens tussen werk en privé als gevolg flexibilisering (ook van werkplek) en digitalisering.

Recent onderzoek door TNO en CBS wijst uit dat het aantal jonge mensen (18 tot 34 jaar) met burn-outklachten toeneemt. Met name prestatiedruk, constante bereikbaarheid en financiële onzekerheid spelen een grote rol als oorzaak van dit probleem.

Een van de oorzaken is dat de maatschappij tegenwoordig erg gefocust is op het ideale plaatje. De sociale omgeving van jongeren (sociale media) is gericht op meer, beter en mooier. Jongeren worden daardoor vooral gevoed door perfecte plaatjes waaraan ze vaak onmogelijk kunnen voldoen. Ook blijkt dat veel jongeren zich zorgen maken over de energierekening, studieschulden, de (beperkte) kans op een koopwoning, maar ook over overstijgende zaken zoals het klimaat en oorlogen. Deze opeenstapeling van onzekerheden is mede de oorzaak van de prestatiedruk en stress waar jongeren mee te maken hebben.

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Cao's

Uit onderzoek van de AWWN naar financiële afspraken in cao's blijkt dat er zeker 1,6 miljard euro beschikbaar is voor zaken als opleiding, loopbaanoriëntatie, financiële scans en andere zaken die gericht zijn op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het aantal cao's met dergelijke afspraken nam tus-



sen 2013 tot 2018 toe van 78 naar 157. Het aantal werknemers met een eigen budget groeide van 1 miljoen naar 2,3 miljoen. Het gemiddelde budget waarover de betreffende werknemers jaarlijks beschikken groeide tussen 2013 en 2018 van 669 naar 706 euro. Daarnaast stellen veel regelingen tijd beschikbaar aan werkenden. De AWWN schat in dat in 2023 rond de 3,5 miljoen werknemers een individueel budget met een totale waarde van meer dan 2 miljard euro voor duurzame inzetbaarheid hadden.

Pijlers duurzame inzetbaarheid

Maatregelen gericht op het vergroten van duurzame inzetbaarheid zijn onder te verdelen in vijf speerpunten:

- betrokkenheid van medewerkers;
- ontwikkeling van medewerkers;
- gezondheid van medewerkers;
- investeren in oudere medewerkers;
- organiseren van werk;

Betrokkenheid van medewerkers

Betrokkenheid van medewerkers is één van de succesfactoren van organisaties. Onderzoek laat zien dat betrokken werknemers productiever en meer winstgevend zijn, minder verzuimen en minder snel op zoek gaan naar uitdagingen elders. Het is voor een organisatie dan ook van vitaal belang de betrokkenheid van haar medewerkers centraal te zetten in haar personeelsbeleid.

Ontwikkeling van medewerkers

Bekwaam worden en blijven, vraagt van zowel werknemers als werkgevers een levenslange investering in leren. Het is belangrijk dat werkgevers mogelijkheden bieden tot ontwikkeling van hun medewerkers. Hiermee vergroten zij de flexibiliteit en aantrekkelijkheid van medewerkers op de arbeidsmarkt en vergroot de werkgever zelf het vermogen van de organisatie om in te spelen op veranderingen in de markt.

Het moet in Nederland vanzelfsprekend worden om tijdens de loopbaan te blijven leren en ontwikkelen. Technologische ontwikkelingen, de snel veranderende dynamiek op de arbeidsmarkt, verhoging van de pensioenleeftijd en internationalisering maken dit noodzakelijk. Laagopgeleiden en ouderen verdienen hierbij extra aandacht. Zij blijven relatief vaak van scholing verstoken, terwijl dit juist kwetsbare groepen zijn. Lager opgeleiden hebben immers de meeste kans dat hun baan gaat verdwijnen en ouderen dat hun competenties gaan verouderen.

Gezondheid van medewerkers

Zowel de medewerker zelf als de werkgever heeft belang bij een goede gezondheid. Een gezonde medewerker verzuimt minder en is vitaler en daardoor duurzamer inzetbaar. Op verzoek van de minister van VWS heeft de SER een advies geschreven met de titel 'Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties'. In dit advies wordt organisaties aangeraden om initiatieven te nemen voor een beleid gericht op gezondheidsbevordering en leefstijlbeleid. Daarnaast kan een organisatie de mentale weerbaarheid van medewerkers verhogen door activiteiten of cursussen aan te bieden om de psychische balans te verbeteren.

Investering in oudere medewerkers

In veel cao's zijn afspraken gemaakt over ouderenregelingen. Zo krijgen ouderen meer dagen vrij, worden ze vrijgesteld van bepaalde diensten en/of zijn

ze niet verplicht om alle werkzaamheden te verrichten. Het maken van onderscheid naar leeftijd mag, mits de maatregelen onderdeel uitmaken van integraal en structureel leeftijdsbewust personeelsbeleid. Leef tijdsbewust personeelsbeleid kan gezien worden als een specifieke invalshoek om inzetbaarheid van werknemers te vergroten. Het komt neer op een personeelsbeleid dat rekening houdt met de verschillende levensfasen van de werknemer. De verschillende levensfasen van mensen kenmerken zich door specifieke wensen, behoeften en vaardigheden.



Essentieel is dat met elke medewerker de loopbaanontwikkeling wordt vastgelegd. Hierin worden de wensen en behoeften, mogelijkheden en beperkingen van zowel werknemer als werkgever meegenomen. Bij het levensfasebewust ouderenbeleid past het mogelijk om de ouderendagen bijvoorbeeld op 60-jarige leeftijd in te leveren tegen 80% werk, 90% salaris en 100% pensioenopbouw. Een bijkomend voordeel van dit generatiepact is dat er binnen het bedrijf uren vrijkomen waarvoor nieuwe werknemers, bijvoorbeeld kansarme jongeren, zoals jongeren met een Wajong-uitkering, kunnen worden aangenomen.

Organiseren van werk

Door te investeren in de organisatie van werk kunnen medewerkers optimaal hun werk doen. Gedacht kan worden aan het zelfroosteren, werknemers zelf verantwoordelijkheid geven over het werk en de invoering van zelfsturing of zelfsturende teams. Ook een goede arbo-verantwoorde werkplek is van groot belang. Dit hoort bij goed werkgeverschap. Werkgevers die goed voor hun mensen zorgen, hebben betrokken medewerkers die met plezier werken.

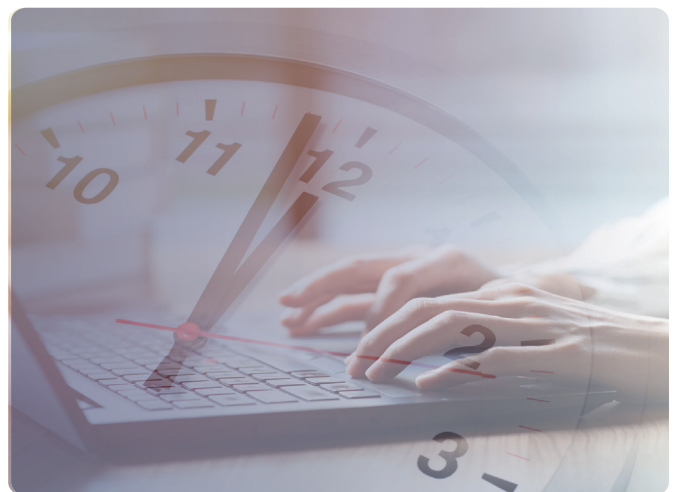
Een instrument om duurzame inzetbaarheid vorm te geven is de Nederlandse Praktijk Richtlijn 6070 'Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers'. Hier worden aspecten van duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht en handvatten gegeven om:

- samenhang aan te brengen tussen acties op het gebied van vitaliteit, inzetbaarheid en werkvermogen;
- de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid te verplaatsten van P&O naar management en medewerker;
- duurzame inzetbaarheid te koppelen aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

Een gezonde balans van werk en privé

De grenzen tussen werk en privé vervagen steeds meer. En dat heeft niet alleen te maken met werkdruk waardoor er veel moet worden overgewerkt en het aantal "vrije uren" per week afneemt. Door

toenemende digitalisering en daarmee samenhangende ontwikkelingen, is in een groeiend aantal sectoren werken niet meer strak aan plaats en tijd gebonden. Deze flexibiliteit kan heel veel voordelen met zich meebrengen, zowel voor werkgever als werknemer. Een belangrijk nadeel is echter dat de grens tussen vrije tijd en werken, tussen thuis en kantoor, steeds vloeibaarder wordt. Thuis zijn betekent niet meer automatisch niet aan het werk zijn. En wanneer is de werktijd afgelopen? Wanneer ben je niet meer bereikbaar voor het werk? Daarbij komt dat door meerdere oorzaken (die per sector kunnen verschillen) heel veel werknemers te maken hebben met een hoge en soms ook echt ongezonde werkdruk. En vaak ontbreken de mogelijkheden om als werknemer wat meer invloed te krijgen op de werktijden, zodat deze beter kunnen worden afgestemd op het privéleven en op een gezond levensritme. Werktijden zijn in veel arbeidsverhoudingen een vaststaand gegeven.



Een belangrijk gevolg van de coronacrisis en het dringende thuiswerkadvies is de hoge vlucht die de

digitalisering heeft genomen. Veel meetings en andere momenten van overleg en samenwerking bleken prima digitaal gedaan te kunnen worden, vanuit huis of zelfs vanaf vakantieadressen. Voordelen te over wat betreft efficiëntie en productiviteit. Maar het gevaar van een soort semi-permante digitale beschikbaarheid voor het werk, in ieder geval in mentaal opzicht, ligt als gevolg hiervan op de loer.

Parallel aan deze ontwikkelingen groeit de behoefte, en vaak ook de noodzaak, van werknemers om werktijd en privé-tijd goed op elkaar af te stemmen. Natuurlijk heeft dit te maken met zaken die te maken hebben met tot rust komen en mentaal en fysiek fit blijven. Maar een andere belangrijke oorzaak van deze groeiende behoefte heeft alles te maken met een significante toename van zorgtaken waar veel werknemers mee geconfronteerd worden. Zorgtaken waarin vroeger collectief werd voorzien en die nu na diverse stelselwijzigingen zelf ter hand genomen moeten worden.

In Nederland verrichten ongeveer 4 miljoen mensen mantelzorg. Daarvan zorgen er 600 duizend intensief voor een ander: minimaal acht uur per week en langer dan drie maanden. Ruim 80% van de mantelzorgers onder de 65 jaar heeft betaald werk, waarvan meer dan helft voor 32 of meer uren per week. Bijna de helft van de mantelzorgers is tussen de 45 en 65 jaar en dus in de leeftijd dat er naast betaalde arbeid ook nog zorg voor het gezin geboden moet worden.

Gelukkig zijn er regelingen voor kort- en langdurend zorgverlof. Maar afgezien van het feit dat veel van deze verlofvormen onbetaald zijn, zijn ze voor veel mantelzorgers niet toereikend en moeten verlofuren worden opgenomen, tenzij er een betere afstemming van de werktijden kan plaatshebben.

“Een belangrijk nadeel is echter dat de grens tussen vrije tijd en werken, tussen thuis en kantoor, steeds vloeibaarder wordt.”

Visie RMU

- levenslange werkgelegenheid (en gezond naar het pensioen);
- vraagt om beleid en maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid en om een leven lang leren;
- bewaakt de grenzen van de inzetbaarheid van werknemers;
- bevordert de mogelijkheden van afstemming van arbeidstijden;
- bevordert de mogelijkheid van thuiswerken;
- vraagt om de introductie van rouwverlof;

Voortdurende ontwikkeling en scholing is hard nodig. Mensen moeten sneller van baan of functie kunnen veranderen en langer doorwerken. Kennis veroudert snel en het op peil houden daarvan kost steeds meer inspanning van werkgevers en werknemers. Voortdurend doorleren is ook nodig, omdat er, door het steeds meer verdwijnen van de maakindustrie uit Nederland, er een verschuiving naar de

kenniseconomie plaatsvindt. De RMU vraagt in het bijzonder aandacht voor de groep werknemers, die, om wat voor reden dan ook, niet in staat is te voldoen aan de steeds hogere eisen.

Opleiding en scholing, een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer, vervullen hierin een belangrijke rol.

De RMU is voorstander van een scholingsbudget van 1000 euro ex. btw per jaar voor iedere medewerker die vrij te besteden is. Het budget verjaart twee jaar na het jaar waarin het is opgebouwd. Er kan in dit geval maximaal 3000 euro worden besteed aan scholing. De RMU is er voorstander van om scholing niet alleen in geld, maar daarnaast ook in tijd te vergoeden.



De RMU is voorstander van het stimuleren van de arbeidsparticipatie van ouderen. Soms vereist dat een cultuuromslag. Er is geen plaats voor vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers, als zouden ze minder productief, minder flexibel, te duur en vaker ziek zijn. Door de uitstroom van ouderen gaat

vaak veel kennis en jarenlange ervaring verloren. Daar komt bij dat het in bepaalde sectoren (waaronder met name de zorg) het maar de vraag is of werkgevers voldoende gekwalificeerd en deskundig personeel aan kunnen trekken om de uitstroom van oudere werknemers te compenseren.

De RMU vindt dat bij afspraken over langer doorwerken gestreefd moet worden naar maatwerk als dat mogelijk is. Het loopbaanperspectief moet worden besproken en de functie moet afgestemd worden op de levensfase waarin de werknemer zich bevindt. Hierbij denkt de RMU aan het vergroten van de mobiliteit van groepen werknemers door de extra dagen die oudere werknemers vrij hebben deels aan te wenden voor scholing en het creëren van mogelijkheden om oudere werknemers een andere functie aan te bieden die past bij de loopbaanfase. Demotie in goed overleg is bespreekbaar. Maar ook andere instrumenten kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het optimaal benutten van de capaciteiten van werknemers, zoals flexibilisering van werktijden en werkplek, taakrotatie en deeltijd(pensioen).

De grenzen van de inzetbaarheid van de werknemer moeten bewaakt worden. Er is in deze tijd duidelijk aandacht nodig voor het voorkomen van het door elkaar heen gaan lopen van werktijd en privé-tijd en het vloeibaar worden van arbeidstijden. In (arbo-) wetgeving en in cao's (denk aan het recht op onbereikbaarheid in de cao VVT) zullen er kaders gesteld

moeten worden waarbinnen werkgever en werknemer afspraken (moeten) maken over de beschikbaarheid en de bereikbaarheid van de werknemer. In deze jachtige tijd is het voor de mentale en fysieke gezondheid van werkenden, die vaak ook nog zorgtaken voor hun rekening dienen te nemen, van vitaal belang dat arbeids- en bereikbaarheidstijden optimaal op elkaar afgestemd worden.



Het thuiswerken tijdens de coronapandemie heeft laten zien dat er veel mogelijk bleek dat voorheen niet aan de orde was. De digitale mogelijkheden van internet (bijvoorbeeld het videovergaderen) bleken daarbij doorslaggevend. Veel werknemers ervoeren de voordelen van thuiswerken, doordat werk en privé heel goed op elkaar afgestemd konden worden. Anderzijds ervoeren veel werkgevers dat thuiswerken niet per definitie nadelig was voor de productiviteit: in veel situaties steeg die productiviteit juist vanwege de “nieuwe balans”.

Toch bepleit de RMU geen algemeen recht op thuiswerken. In veel sectoren is thuiswerken gewoon-

weg niet mogelijk. Daarbij komt dat in die sectoren waarbij thuiswerken wel mogelijk is, dit thuiswerken niet altijd voordelig uitpakt: het fysiek samenwerken in een team is vaak nodig met het oog op aspecten van inventiviteit, ontwikkeling, saamhorigheid en de bedrijfscultuur. Anderzijds onderkent de RMU dat de mogelijkheid van gedeeltelijk thuiswerken inmiddels een belangrijke arbeidsvoorwaarde is geworden. Volgens de RMU biedt de huidige wet flexibel werken voldoende basis om ieder verzoek tot thuiswerken evenwichtig te beoordelen. Maar om verder aan de groeiende wens tegemoet te komen, bepleit de RMU om in cao's per sector verder maatafspraken te maken.

Een van de meest ingrijpende gebeurtenissen in het leven van een mens is het overlijden van een dierbare. Zeker indien een dergelijk verlies plaats heeft in de gezinssituatie, brengt dat voor de werknemer, naast alle pijn en verdriet, ook een slag toe aan de mogelijkheden om te functioneren op het werk en de balans tussen werk en privé in een gezond evenwicht te houden. Eigenlijk is dat laatste onmogelijk, zeker gedurende de eerste weken na het overlijden. Dat kan zich uiten in gezondheidsproblemen (ook mentaal) en ziekmeldingen. De RMU bepleit daarom dat iedere werknemer die te maken krijgt met het overlijden van een dierbare naaste in de eerste graad recht krijgt op tien dagen betaald rouwverlof, op te nemen binnen een half jaar na het overlijden. De voorwaarden voor dit verlof kunnen nader worden ingevuld.