

Beleidsplan 'Duurzame Inzetbaar in de Technische Groothandel'

2012-175/CN/eb
24 december 2012

Aanleiding en inhoud project

Onder regie van de werkgroep Duurzame inzetbaarheid Technische Groothandel is een traject uitgevoerd dat heeft geresulteerd in een beleidsplan Duurzame Inzetbaarheid.

Dit beleidsplan moet input geven aan cao-partijen om een gemeenschappelijke agenda op duurzame inzetbaarheid te kunnen voeren. Belangrijke uitgangspunten bij het formuleren van het beleid zijn geweest:

- Praktisch en eenduidig
- Inspiratie in plaats van doemdenken
- Relatie naar vakmanschap
- Samenwerken
- Aansluiten bij *sense of urgency*
- Snelle zichtbaarheid van resultaten
- Beleid moet kunnen worden geborgd in de cao
- Beleid moet toepasbaar zijn voor kleine, middelgrote en grote bedrijven in de branche
- Niet leeftijdsbeleid maar levensfasebeleid

Het beleidsplan is tot stand gekomen met veel input vanuit werkgevers en werknemers in de branche. In een vijftal focusgroepen hebben negen werkgevers en 16 werknemers input geleverd die is verwerkt in het beleidsplan.

Het beleidsplan is opgebouwd uit de volgende elementen:

1. visie op duurzame inzetbaarheid met een scope van drie tot vijf jaar;
2. concreet plan van aanpak;
3. de prioriteiten;
4. concrete aanbevelingen aan cao-partijen.

Naast dit beleidsplan is ook een startdocument opgesteld dat ten grondslag heeft gelegen aan het ontwikkelen van het beleidsplan en is een presentatie gemaakt van het eindresultaat.

1. Visie: een stip aan de horizon

Het ontwikkelen en implementeren van een beleid, gericht op duurzame inzetbaarheid van werknemers, vraagt van sociale partners een duidelijke *gezamenlijke* beleidsagenda.

Voor de werknemers is het van belang om te werken in een sector, waarin zij vitaal en gemotiveerd kunnen functioneren, de eigen ontwikkelingsmogelijkheden optimaal kunnen benutten, een grote mate van werkzekerheid kennen en waarbij ze een goede balans kunnen bereiken tussen werk en privé. Tegelijkertijd is het voor werkgevers van groot belang dat zij kunnen beschikken over voldoende vakkundig en competent personeel, dat flexibel kan inspelen op veranderingen.

Een gemeenschappelijke, duurzame inzetbaarheidagenda kan een bijdrage leveren aan een sector die in staat is om in te spelen op technologische en commerciële ontwikkelingen, die mensen aan zich weet te binden (van begin loopbaan tot en met pensionering) en die een wervende kracht op de arbeidsmarkt heeft.

Eenvoudig gezegd:

De Technische Groothandel wil een branche zijn die aantrekkelijk is voor nieuw talent, kansen biedt aan mensen die zich in de branche willen ontwikkelen en investeert in de vitaliteit van alle medewerkers.

In bovenstaande wordt de nadruk gelegd op het creëren van een gemeenschappelijke 'duurzaamheidsagenda' door sociale partners. In het verlengde hiervan moet de ambitie liggen op het doen laten indalen van het eigenaarschap op het niveau van de individuele werkgever en medewerker. In de basis ligt daar de sleutel tot succes. De afspraken die zij met elkaar maken, moeten invulling geven aan begrippen als vitaliteit, ontwikkeling en flexibiliteit.

De consequentie van het aanvaarden van een gemeenschappelijke agenda kan leiden tot een verlegging van de focus in het cao-proces. Het ontwikkelen en succesvol uitrollen van een beleid, gericht op duurzame inzetbaarheid, vraagt een gelijke inzet en commitment van partijen.

De scope verlegt zich doordat de focus niet langer exclusief ligt op verdelingsvraagstukken, maar op het streven naar de verwezenlijking van gezamenlijke ambities.

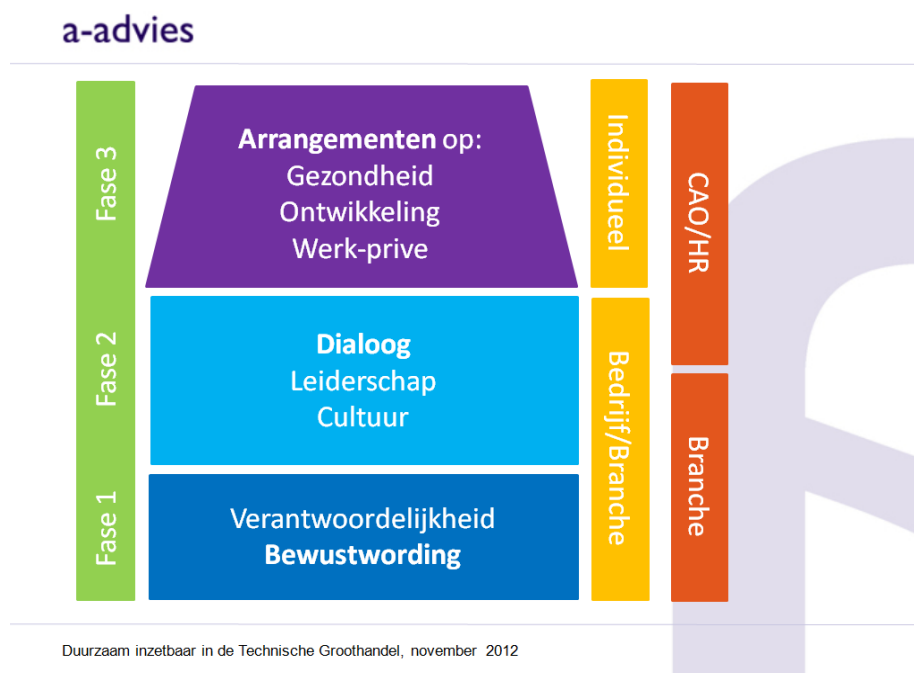
Daarbij geldt dat de scope voor dit beleid de looptijd van een cao overtreft en het daarom aan te bevelen is te komen tot een meerjarenafpraak.

De uitdaging waar partijen voor staan, is het vinden van een balans tussen enerzijds de gemeenschappelijke agenda, een centraal activerend beleid en het creëren van een vangnet, en anderzijds het aanspreken van de eigen verantwoordelijkheid van werkgevers en medewerkers en het zoeken naar de ruimte om op decentraal niveau te komen tot maatwerk.

2. Plan van aanpak

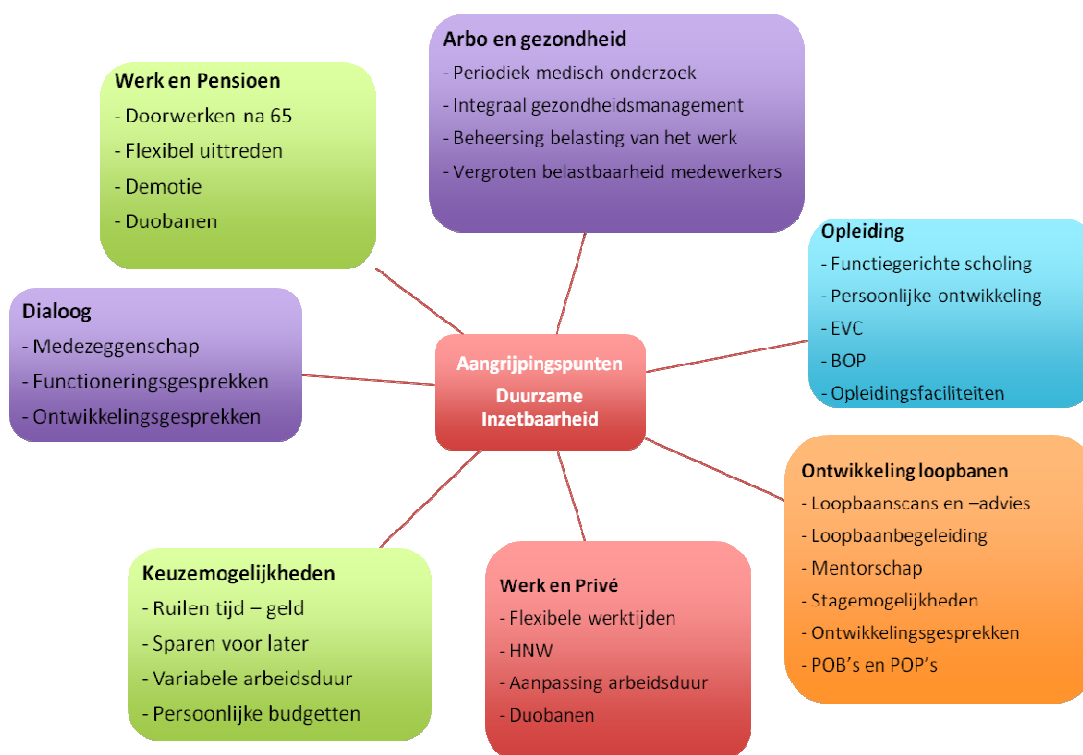
Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is beleid dat zich richt op het langer gezond, gemotiveerd en productief inzetbaar blijven van medewerkers. Dit geldt voor medewerkers in alle levensfase, voor medewerkers die instromen, doorstromen en uitstromen.

Om dit te kunnen bereiken, is een volwassen arbeidsrelatie nodig waarin werkgevers en werknemers zich bewust zijn van de noodzaak om te investeren in duurzaam inzetbaarheidsbeleid en daarin hun eigen verantwoordelijkheid durven te nemen.



Het fundament van de volwassen arbeidsrelatie wordt gelegd door bewustwording. Zonder deze bewustwording is het lastig bouwen aan duurzame inzetbaarheid. Wanneer de bewustwording tot stand is gebracht en men de eigen verantwoordelijkheid hierin ziet en neemt, zal er een dialoog tot stand moeten komen; een dialoog tussen werkgever en werknemer, leidinggevende en medewerker en tussen medewerkers onderling. Goed leiderschap speelt hierin een hoofdrol. Als er sprake is van volwassen arbeidsrelaties kunnen duurzame inzetbaarheidsarrangementen op gezondheid, ontwikkeling en werk/privé-balans optimaal tot hun recht komen. Persoonlijke keuzen en maatwerk kunnen dan concreet worden ingevuld.

Palet aan duurzame inzetbaarheidsinstrumenten



Op basis van bovenstaande observatie wordt voorgesteld het plan van aanpak volgens drie lijnen in te richten:

Fase 1 : Bewustwording

Fase 2 : Dialoog

Fase 3 : Arrangementen Gezondheid, Ontwikkeling en Werk/privé-balans

Aandachtspunten vooraf:

Verschillende snelheden

In de Technische Groothandel is de diversiteit aan bedrijven groot. Er zijn bedrijven waar werkgever en werknemers zich nog helemaal moeten oriënteren op duurzame inzetbaarheid en derhalve met Fase 1 zullen starten. Er zijn in de branche echter ook bedrijven die al in Fase 1 of Fase 2 zitten en toe zijn om de stap naar Fase 3 te maken. Met deze verschillende snelheden zal rekening moeten worden gehouden.

Vangnet

Een aandachtspunt in het plan van aanpak is tevens de positie van werknemers werkzaam bij bedrijven waar op bedrijfsniveau geen activiteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid worden opgepakt en geen faciliteiten worden geboden aan werknemers die willen werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Voor deze werknemers is een bypass op brancheniveau nodig. De branche zal hierin kunnen voorzien door faciliteiten ook aan te bieden aan individuele werknemers.

Plan van aanpak:

Fase 1 : Bewustwording

In de fase van bewustwording zullen werkgevers en werknemers voldoende kennis en informatie tot hun beschikking moeten krijgen, waarin zij zelf het belang van duurzaam inzetbaarheidsbeleid gaan ontdekken. Dat gaat niet vanzelf. Hiervoor is een stimulerende en ondersteunende rol vanuit de branche wenselijk. De kennis en informatie zullen werkgevers en werknemers niet in grote getale zelf komen halen. Een actieve rol vanuit de branche is nodig om de kennis en de informatie in de bedrijven te brengen. Bij de start van de bewustzijnsactiviteiten kan een nulmeting helpen om het effect van de activiteiten te kunnen meten.

De branche zou deze rol kunnen pakken door inzet van een team van duurzame inzetbaarheids-ambassadeurs¹ die de bedrijven opzoeken met concrete informatie en instrumenten, zoals :

- tool die inzichtelijk maakt wat Duurzame inzetbaarheid oplevert;
- quickscan personeelsbestand (bijvoorbeeld leeftijdsspiegel);
- checklist Sense of urgency (bijvoorbeeld checklist nationaal inzetbaarheidsplan);
- scan voor individuele medewerkers (bijvoorbeeld Workability-indexinstrument om het werkvermogen van werknemers in kaart te brengen).

De inzet van de ambassadeurs zou kunnen worden ondersteund met:

- een branchebrede bewustwordingscampagne (bijvoorbeeld flyer, posters, website, nieuwsbrieven);
- een jaarlijks event: de Dag van de Duurzame inzetbaarheid voor werkgevers en werknemers
- een actieve ondersteuning van ondernemingsraden die met duurzame inzetbaarheid aan de slag willen.

Parallel aan de eerste fase van bewustwording binnen de branche kan in bedrijven waar de bewustwording al op gang is gebracht gestart worden met pilots duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau, waarin met concrete duurzame inzetbaarheidsinstrumenten aan de slag kan worden gegaan of worden geëxperimenteerd. Voorwaarde om deel te nemen aan de pilot is dat werkgever en werknemers in het bedrijf instemmen met de pilot.

Fase 2 : Dialoog

In de fase van de dialoog zullen werkgevers en werknemers onderling het gesprek met elkaar aan moeten durven gaan. Behalve dat werkgevers en werknemers in deze fase het belang van duurzame inzetbaarheid en hun eigen rol hierin moeten inzien, is het belangrijk dat:

- er voldoende veiligheid is om met elkaar in gesprek te gaan;
- er sprake is van een coachend leiderschap om de dialoog op gang te brengen;
- werkgevers en werknemers over voldoende tools beschikken om het gesprek over duurzame inzetbaarheid ook aan te gaan.

¹ Vergelijkbaar met de opzet van de Arbo-ambassadeurs in de branche

De branche en de cao zouden ook in deze fase ondersteuning kunnen bieden. Concreet kan hierbij gedacht worden aan:

- maken van een cao-afspraken over het voeren van duurzame inzetbaarheidsgesprekken (de huidige functioneringsgesprekken uitbreiden naar of met duurzame inzetbaarheidsthema's: gezondheid, ontwikkeling en werk/privé balans);
- tools ontwikkelen en aanbieden, zoals: gesprekshandreiking, levensfasewijzer, workshops;
- cursussen coachend leiderschap aanbieden.

Om een gesprek tussen leidinggevende en medewerker meerwaarde te geven, kan het helpen om het gesprek uit te breiden met een keuzemodel. Indien er een aantal concrete opties is om de gezondheid, ontwikkeling of werk/privé-balans van de medewerker te optimaliseren, zou de leidinggevende deze opties met de medewerker kunnen bespreken, waarna een passende keuze kan worden gemaakt. De branche zou een tool kunnen ontwikkelen om de beschikbare opties inzichtelijk te maken.

Fase 3 : Arrangementen Gezondheid, Ontwikkeling en Werk/privé-balans

Wat nodig is om iemand duurzaam inzetbaar te houden, is sterk persoonsafhankelijk. Waar de een behoefte heeft aan een investering in zijn/haar gezondheid, kan een ander meer gebaat zijn bij ontwikkelingsmogelijkheden of meer ruimte voor de balans tussen werk en privé. Door gebruik te maken van een keuzemodel kan recht worden gedaan aan het verschil in behoefte en een optimaler resultaat worden bereikt. Dit kan bijvoorbeeld vorm gegeven worden met een persoonlijk duurzaam inzetbaarheidsbudget. Dit is een potje van waaruit de individuele medewerker in overleg met de leidinggevende het arrangement kan kiezen waarbij hij/zij het meest gebaat is.

Het is daarbij nadrukkelijk niet de bedoeling om een zak met geld, maar een keuze aan te bieden die de duurzame inzetbaarheid van de medewerker vergroot. De keuzes kunnen beleidsmatig op verschillende niveaus worden gestuurd.

Gedacht kan worden aan de volgende arbeidsvoorwaarden die een bijdrage kunnen leveren aan duurzame inzetbaarheid van individuele medewerkers:

- Gezondheidsarrangementen: gezondheidscheck, leefstijladvies, leefstijlprogramma's (stoppen met roken, gezond eten, meer bewegen), fietsenplan, fitness of sportabonnement.
- Ontwikkelingsarrangementen: loopbaanadviestraject, scholing ihkv persoonlijke ontwikkeling, EVC traject
- Balans werk/privé arrangementen: (extra)zorgdagen/uren, sparen voor later

Een voorbeeld:

- Cao-partijen stellen een bedrag vast dat per medewerker beschikbaar is voor duurzame inzetbaarheid.
- Vervolgens maken cao-partijen een longlist van faciliteiten die vanuit dit budget kunnen worden aangeboden. Deze longlist bestaat uit een aantal gezondheidsdoelen, ontwikkelingsdoelen en doelen met betrekking tot de balans werk/privé. Deze longlist kan per cao worden aangepast.
- Per bedrijf wordt in overleg met OR, PVT of werknemersvertegenwoordiging een shortlist gemaakt die past en realiseerbaar is. De shortlist zou minimaal moeten bestaan uit één gezondheidsdoel, één ontwikkelingsdoel en één doel werk/privé-balans.

- Tot slot wordt de keuze van de uiteindelijke besteding bij de individuele medewerker gelegd. Door deze keuze te koppelen aan het jaargesprek (dialogo uit Fase 2), wordt de dialoog en de betrokkenheid van leidinggevende en medewerker versterkt en wordt bijgedragen aan de borging van de focus op duurzame inzetbaarheid.

Voor het creëren van een persoonlijk budget voor duurzame inzetbaarheid kunnen verschillende bronnen worden ingezet. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de huidige levenslooptoeslag en de seniorendagen. Op basis van opgedane ervaring in de pilots parallel aan fase 1 en 2 kunnen de activiteiten worden uitgebreid en op termijn in een cao-regeling voor alle bedrijven worden aangeboden.

Komen tot een persoonlijk duurzaam inzetbaarheidsplan is niet eenvoudig, maar biedt wel de meeste kans om het hoogste rendement uit duurzame inzetbaarheidsfaciliteiten te halen. Het vereist namelijk een bewust proces (de medewerker moet een keuze maken), waarvoor de dialoog moet worden ingezet (in overleg met leidinggevende). Uiteraard gaat dit alleen op als er daadwerkelijk sprake is van een volwassen arbeidsrelatie, waarin de medewerker zich veilig voelt en waar sprake is van coachend leiderschap. Het belang van investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers moet worden erkend.

3. Prioriteiten 2013-2015

Focus 2013-2014

Aanbevolen wordt om de focus gedurende deze periode te leggen op de bewustwording en het op gang brengen van de dialoog. Het merendeel van de werkgevers en de werknemers zullen nog moeten worden overtuigd van het belang om in duurzame inzetbaarheid te investeren. Met de inzetbaarheidsambassadeurs, een toolkit en een bewustwordingscampagne kunnen de eerste stappen worden gezet.

Om de meerwaarde van de activiteiten in beeld te kunnen brengen kan een nulmeting worden uitgevoerd aan de start van het meerjarenproject. Door middel van een online enquête kan het bewustzijn van werkgevers en werknemers op het terrein van Duurzame inzetbaarheid worden gemeten en ervaren knelpunten en behoeften in kaart worden gebracht.

De dialoog kan op gang worden gebracht door als branche een aanbod te ontwikkelen, waarmee coachend leiderschap zich kan ontwikkelen en medewerkers zich kunnen voorbereiden op een dialoog waarin zij zelf actief de agenda zullen moeten meebepalen.

Tevens kan aan bedrijven, die een stap verder zijn met duurzame inzetbaarheid, de mogelijkheid worden geboden om mee te doen in een door de branche opgezette pilot. Deze pilots kunnen parallel lopen aan de bewustwordingsactiviteiten uit fase 1, en de dialoogactiviteiten uit fase 2. Het streven is om in 2013 te starten met een zestal pilots: twee pilots in kleine bedrijven, twee pilots in middelgrote bedrijven en twee pilots in grote bedrijven.

Gedacht zou kunnen worden aan de bedrijven die hebben deelgenomen aan de focusgroepen om deze als eerste te vragen voor de pilots.

Deze fase kan worden afgesloten met een (grootschalig) event: De Dag van Duurzame inzetbaarheid voor werkgevers en werknemers.

Het is aan te bevelen te onderzoeken of de subsidieregeling ESF Actie E Sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid sectoren van toepassing zou kunnen zijn voor de activiteiten die in deze periode worden opgepakt.

Demotie wordt door de Commissie CDI als onderwerp van Duurzame Inzetbaarheid gezien. Dit onderwerp is in dit beleidsplan niet opgenomen en het verdient de aanbeveling om dit onderwerp verder uit te werken in de komende focusperiode 2013-2014.

Focus 2014-2015

De focus in de periode daarna kan dan worden gelegd op de borging van de dialoog en het maken van bewuste persoonlijke keuzen. Hierin speelt de cao nadrukkelijk een rol. Er zal arbeidsvoorwaardelijke ruimte moeten worden gevonden om een persoonlijk budget gestalte te geven en er zullen afspraken moeten worden gemaakt, waarmee werknemers het recht krijgen op een dialoog.

4. Aanbevelingen aan cao-partijen

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is niet enkel en alleen een cao-aangelegenheid. Het uiteindelijke succes wordt bepaald door de werkgever en werknemer op de werkvloer zelf. In de verschillende fasen kan de cao wel een krachtig instrument zijn om duurzame inzetbaarheid op de kaart te zetten en om de daadwerkelijke invulling uiteindelijk kracht bij te zetten. Daarnaast speelt de cao nadrukkelijk ook een rol bij het creëren van een vangnet.

In de cao zouden de volgende stappen in de tijd kunnen worden gezet :

1. Het clusteren van bestaande cao-afspraken op het terrein van duurzame inzetbaarheid en deze afspraken koppelen aan de duurzame inzetbaarheidsdoelstelling van de branche.
2. Het aangaan van een meerjarige kaderafpraak over het investeren als branche in bewustwording, dialoog en arrangementen in het kader van duurzame inzetbaarheid.
3. De Commissie Duurzame Inzetbaarheid (CDI) met een projectplan en een begroting ter uitvoering van de meerjarenafpraak een structurele basis geven in de CAO.
4. In het kader van duurzame inzetbaar kan in 2013 gestart worden met een aantal pilots onder toezicht van de CDI. Het is aan te bevelen om de pilotbedrijven vrij te stellen van (delen) van de nieuwe cao, voor zover deze conflicteren met de inhoud van de pilot.

In een vervolgfase kunnen dan de volgende stappen worden gezet:

5. Het maken van een cao-afpraak over het uitbreiden van de functioneringsgesprekken met duurzame inzetbaarheidsgesprekken.

6. Het komen tot een afspraak over een persoonlijk budget en de bestedingsdoelen. Tot die tijd kan de levenslooptoeslag en de seniorendagen gekoppeld aan de duurzame inzetbaarheidsdoelstelling uit aanbeveling 1 worden gehandhaafd.