



e-Forum Ontwikkelingen binnen de arbeidsmarkt

'Opleiden is investeren'

Er is veel gaande binnen de huidige arbeidsmarkt. De flexibilisering maakt dat MKB-ondernemers met personeel alert moeten zijn voor de vele veranderingen waar zij mee te maken hebben. Dat gaat verder dan het nalopen van bestaande en nieuwe contracten. Ook re-integratie en opleidingen worden met de naderende invoering van de BeZaVa en de WWZ steeds belangrijker.

De redactie van Oost-Gelderland Business legde een aantal stellingen voor aan specialisten uit de markt. Aan de virtuele tafel zaten Sandra Luijmes van VitaMee uit Lichtenvoorde, Ton Loef van DOC Opleiding en Training uit Doetinchem, Sabine ten Holder van Seesing Personeel uit Lichtenvoorde, Anton Zwart van Kansen aan Zet uit Doetinchem en Carin Terhorst van Symbus uit Doetinchem.

Het hanteren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft weinig nut. Ervaring komt namelijk met de jaren.

Sandra Luijmes: "Leeftijdsbewust personeelsbeleid is erg belangrijk, maar dan als onderdeel van het totale strategische HR-beleid dat gericht is op de optimale en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Structureel en actief bezig zijn met de in-, door- en uitstroom van medewerkers wordt nog steeds te weinig gedaan. Op dit moment is 80% van de werkgevers vooral gericht op 'brandjes blussen' en de korte termijn. Strategisch HR gekoppeld aan een structurele aanpak werkt echter preventief en dat zal veel kosten en vooral frustraties gaan besparen."

Ton Loef: "Zonder een goede mix van het personeel is het voor een bedrijf lastig om optimaal te kunnen presteren.

Klantgericht werken met goed personeel, ingebed in moderne technische omgeving is een basis voor de toekomst van ieder bedrijf."

Sabine ten Holder: "Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert verandering. De informele, en zo mogelijk ook formele, contacten van de HR zijn nodig voor het veranderingsmanagement. Het is heel belangrijk om over de juiste argumenten te beschikken waarom een leef-

"Hierdoor wordt ook de concurrentiepositie verbeterd."

tijdsbewust personeelsbeleid en leeftijdsdiversiteit goed is voor de organisatie. Een organisatie is meer klaar voor de demografische veranderingen die voor de deur staan. Hierdoor wordt ook de concurrentiepositie verbeterd. Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid geeft de organisatie ook meer controle over de kennis, competenties en functies die dreigen te verdwijnen op relatief korte tijd. Er

is minder verloop bij vijftigplussers dan bij de vijftigminners, dus organisaties met een groot verloop kunnen hier antwoorden vinden. Ook arbeidsongevallen verminderen met de leeftijd."

Anton Zwart: "Het is zeker waar dat ervaring met de jaren komt. En dat is nu net ook de reden om juist wel leeftijdsbewust-personeelsbeleid (LPB) te voeren. Als we het over oudere werknemers hebben, zal een werkgever meer alert moeten zijn op het in stand houden van vitaliteit. Daarbij kun je denken aan fitheid en concentratievermogen. Investing daarin kan zich terugverdienen. Per sector kunnen er verschillen zijn, maar over het algemeen is de factor 'ervaring' ook een hele belangrijke bij kwaliteit en continuïteit van productie- of werkprocessen. En die ervaring zit vaak bij de senioren. En een andere invalshoek is de verantwoordelijkheid van werknemers voor hun eigen loopbaan. Waarom zou je niet met werknemers in gesprek gaan als de eisen die het werk stelt aan de oudere werknemers, te zwaar lijken? Oudere werknemers willen zich misschien ook wel ontwikkelen en duurzaam inzetbaar blijven."

Carin Terhorst: "Nu de pensioengerechtigde leeftijd verschoven is van 65 naar 67 jaar heeft het hanteren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid meer dan ooit zin! Uitgangspunt van leeftijdsbewust



Sandra Luijmes



Sabine ten Holder en haar team

personeelsbeleid is duurzame en optimale inzetbaarheid. Ondanks dat de werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan, is ondersteuning en het aanbieden van faciliteiten door zijn werkgever belangrijk. Niet alleen voor de werknemer maar ook zeker voor de werkgever. De werknemer kan zich dankzij leeftijdsbewust personeelsbeleid continu blijven ontwikkelen waardoor hij een waardevolle kracht binnen de organisatie blijft. De werknemer kan zelf meedenken voor nieuwe taken of functies, bijvoorbeeld leerlingbegeleider of mentor. Gedurende elke levensfase zijn er afgestemde opleidingen en trainingsmogelijkheden. Het bestaande beeld van de oudere werknemers wordt in positieve zin bijgesteld waardoor de oudere werknemer zich ook blijft zien als een waardevolle kracht. Ook voor de werkgever zijn er voordelen aan verbonden: leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt werknemers fit en geconcentreerd waardoor ze maximaal en flexibel inzetbaar blijven. Kennis, ervaring en competenties blijven behouden, omdat minder werknemers van organisatie wisselen of door ziekte of anders 'afhakken'. De grotere tevredenheid van werknemers zal een positieve invloed hebben op de arbeidsverhoudingen, het ziekteverzuim en op het resultaat.”

Werkgevers onderschatten het belang van een 'fitte' (zowel geestelijk als lichamelijk) werknemer.

Luijmes: “Goed en actief beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid vanuit het strategische beleid waar ik al over sprak, heeft een positief effect ten aanzien van de gehele cultuur in een organisatie. Bewustwording en eigen verantwoorde-

“Oudere medewerkers zijn hard nodig om hun ervaring in te kunnen brengen.”

lijkheid van medewerkers moet gevoed en gestimuleerd worden. Werkgevers hebben hierin veel verwachtingen van medewerkers (hetgeen ik terecht vind), maar zij onderschatten daarin nog dat een gedragsverandering niet ineens komt, maar tijd, inspanning en focus nodig heeft. Hier is nog veel eer te behalen voor zowel werkgever als werknemer.”

Loef: “Oudere medewerkers zijn hard

nodig om hun ervaring in te kunnen brengen maar je hebt ook de jonge honden nodig met nieuwe ideeën zonder ballast uit het verleden en een heel andere kijk op de (digitale) wereld. Personeel, en dus ook personeelsbeleid, is belangrijk om de juiste producten of diensten te kunnen leveren aan je klanten.”

Ten Holder: “Fitte medewerkers zijn van groot belang voor alle werkgevers. Het is bekend dat actieve werknemers zich lekkerder voelen, minder vaak ziek zijn, productiever zijn, minder vaak van baan wisselen en minder last van stress hebben. Alle reden dus om werknemers te stimuleren fit te zijn. Dit kan door gezonde voeding, voldoende beweging en ontspanning.”

Zwart: “Ik weet niet of het onderschat wordt. Ik weet wel zeker dat een werkgever die daar géén oog voor heeft in zijn eigen voet schiet. De premiedruk en de boeteregelingen maken het belang voor de werkgever steeds groter om preventieve maatregelen in te zetten.”

Terhorst: “Ik wil niet alle werkgevers over een kam scheren, maar er zijn absoluut veel werkgevers die te weinig aandacht schenken aan de algehele fitheid van de werknemer. Een werkgever alle belang bij fitte medewerkers: fitte werknemers voelen zich lekkerder, zijn minder vaak ziek,



Anton Zwart



Carin Terhorst



Ton Loef

hebben minder last van stress en zijn productiever. Op dit gebied is er dus nog veel te verbeteren.”

Personeelsbeleid is door allerhande invloeden nog nooit zo belangrijk geweest als nu.

Luijmes: “Goed personeelsbeleid is altijd belangrijk geweest: zeker als je kijkt naar goed werkgeverschap, loyaliteit/betrokkenheid (lees: productiviteit) en het imago van een organisatie. Echter de financiële prikkel wordt steeds groter en dus het risico voor de werkgever. Nu het meer 'pijn' gaat doen in de portemonnee door hogere kosten bij ziekte en uitstroom, merk je dat de noodzaak inderdaad hoger wordt. Al overzien veel werkgevers dit geheel nog niet helemaal.”

Loef: “Met goed personeelsbeleid houd je rekening met een goede mix, is ervaring belangrijk, moeten mensen fit zijn en moet je op tijd ook weer doorstroming in je personele bezetting hebben. Het bedrijf verandert en daarmee ook de competenties van de medewerkers. Het vraagt daarmee ook een ruimere blik dan alleen je eigen bedrijf. Ruimer in de tijd en in de breedte; een heldere visie op je organisatie en de mensen die je daarbij nodig hebt.”

Ten Holder: “Door in te zetten op goed personeelsbeleid kan men risico's op ziekte en uitval beperken, ook zorgt goed personeelsbeleid voor bedrijf continuïteit.”

Zwart: “Mee eens. Als men op basis van kortetermijn-doelen de inzet of beschikbaarheid van personeel regelt, loop je met de nieuwe trends in de regelgeving snel achter de feiten aan. Kleine ondernemers zullen hier mogelijk meer last van hebben. Belangrijk is dat er strategisch en meer lange termijn visie wordt ontwikkeld.”

Terhorst: “Volledig eens met de stelling. In het verleden is het voeren van een goed en vooruitkijkend personeelsbeleid bij veel organisaties een ondergeschoven kindje geweest. Er werd naar het heden gekeken: hoeveel medewerkers hebben we nu

nodig om onze productie goed te laten draaien. Indien er in de huidige functie geen extra opleiding/cursussen noodzakelijk was, dan werd hier niet of nauwelijks in geïnvesteerd. Job rotation of ook eens bij een ander bedrijf in de keuken kijken werden niet gepromoot. In de Achterhoek is bij veel bedrijven het resultaat hiervan nu zichtbaar: medewerkers met een dienstverband van meer dan 30 jaar is geen uitzondering. Regelmatig hebben deze medewerkers zich op geen enkele wijze functioneel kunnen ontwikkelen. In de moeizame periode waarin het bedrijfsleven vanaf oktober 2008 zich bevindt, is dit een groot probleem gebleken. Bij reorganisaties komen met name deze mensen op een grote achterstand te staan. Niet alleen rouwverwerking maar ook het weer in beweging komen en de 'onbekende wereld' tegemoet treden heeft veel tijd nodig. Om nog maar niet te praten over de achterstand in opleidingen waardoor het weer aan de slag komen erg wordt bemoeilijkt.”

Ondanks de aantrekkelijke economie zijn forse investeringen nodig om het sterk gegroeide onbenutte arbeidspotentieel de komende jaren aan werk te helpen.

Luijmes: “Om het onbenutte arbeidspotentieel te benutten moet er vooral anders gekeken worden naar de markt en dat is lastig. Vraag en aanbod sluit steeds slechter bij elkaar aan. We krijgen steeds meer medewerkers die volgens het UWV nog steeds arbeidspotentieel hebben, maar waar geen aanbod voor is. Aan de andere kant worden de risico's voor de werkgevers groter bij het aannemen van medewerkers. Ik zie een grote kloof ontstaan. Dit betekent veel mensen omscholen, maar ook werken aantrekkelijker maken. Of dit met grote investeringen moet, vind ik lastig inschatten. Er zal in ieder geval anders gedacht moeten worden en geld moet anders gaan stromen.” ▲



SANDRA LUIJMES:

"In feite heb ik maar één echte tip voor ondernemers om mee te starten: maak een goede blauwdruk van je organisatie! Weet wat er speelt bij je mensen, maak al het onzichtbare zichtbaar en bepaal op basis daarvan je beleid voor de komende 3 jaar. Het maken van zo'n blauwdruk kan met aan paar eenvoudige middelen en gesprekken in korte termijn uitgevoerd worden en het werkt zeer verhelderend! Wij helpen daar graag bij."

TON LOEF:

"Zorg voor goed geschoolde medewerkers die elders aan de slag kunnen als ze niet meer binnen uw bedrijf passen. Dit geldt voor alle niveaus in de organisatie. Neem uw verantwoordelijkheid voor de toekomst van uw bedrijf en uw regio en doe actief mee met regionale platforms als Achterhoek2020.

Kleinere MBK-bedrijven (en daar zijn er veel van in onze regio) komen vaak niet toe aan personeelsbeleid. Zoek andere bedrijven op om het samen vorm te kunnen geven."

SABINE TEN HOLDER:

"Vanwege bovenstaande mazen in de WWZ kan het de moeite waard zijn om gebruik te maken van uitzendkrachten of payroll-constructies om onder deze verplichtingen (tijdelijk) uit te komen. Indien men toch overweegt om werknemers zelf in dienst te nemen of om het dienstverband met vaste werknemers te beëindigen, is het verstandig om u op juridisch gebied goed te laten informeren."

ANTON ZWART:

"Wacht niet met het aanbieden van faciliteiten voor Loopbaan-oriëntatie aan de werknemer tot het moment dat er verstoorde verhoudingen of economische druk is. Werknemers denken vaak zelf al veel eerder over hun toekomstperspectief of ontwikkelmogelijkheden. Hier liggen dus werknemers én werkgevers kansen!"

Loef: "Als medewerkers niet meer passen in het bedrijf omdat ze niet mee kunnen of juist te hard gaan, is het goed om ze te ondersteunen in een volgende stap. Een goed opleidingsplan is hierbij zeker belangrijk. De wereld om het bedrijf/de organisatie heen is telkens weer in verandering. Klanten verwachten dat je daar in mee gaat en dat de mensen in de organisatie daar op toegerust zijn. Opleiden is dan investeren in de groei van ontwikkeling van de mensen en dus van de organisatie."

Ten Holder: "Vraag en aanbod sluit door verbreding in opleiding niet op elkaar aan."

Zwart: "Het valt moeilijk te becijferen hoe groot die investeringen moeten zijn maar er zal vooral een trend-breuk nodig zijn om iedereen ervan te doordringen dat we met de traditionele werkverdeling achter de feiten aanlopen. De flexibilisering is een feit. Ook werknemers die zelf nog geen ondernemer worden, zullen bij zichzelf te rade moeten gaan hoe ze aantrekkelijker op de arbeidsmarkt kunnen worden en blijven. Werkgevers zullen daar op hun eigen manier mee om moeten gaan en niet alleen oog moeten hebben voor het vinden maar ook het binden van medewerkers. En het 'onbenutte potentieel' zal niet alleen op risico maar vooral ook beter op kwaliteiten kunnen worden gescreend. Daar zou de overheid een sterkere rol in kunnen vervullen!"

Terhorst: "Helemaal mee eens. Nu de economie weer in de stijgende lijn lijkt te zitten, zullen goed opgeleide en/of ervaren

medewerkers 'zonder smetje' hun weg weer vinden in de arbeidsmarkt. Dit zal mogelijk extra investeringen vergen vanuit het bedrijfsleven, denk hierbij aan opleidingen, trainingen en langere inwerktrajecten, maar dit moet gaan lukken."

Het WWZ-systeem is veel te ingewikkeld!

Luijmes: "Iedere wetswijziging is in aanvang ingewikkeld. In basis denk ik dat de nieuwe wet redelijk overzichtelijk is en jurisprudentie zal uiteindelijk de daadwerkelijke uitwerking gaan bepalen. Ik maak

"Opleiden is dan investeren in de groei van ontwikkeling."

me wel zorgen om het feit dat deze wet wel totaal zijn doel voorbij schiet."

Loef: "Wat betreft wetgeving schept de overheid kaders die beginnen met een goed basisidee en leiden tot een complexe uitvoering. Je kunt daarom maar beter zorgen dat je de regie in eigen hand houdt."

Ten Holder: "De werkgever krijgt onder de nieuwe wetgeving veel nieuwe ver-

plichtingen en verantwoordelijkheden, met name op het gebied van de zieke werknemer. Daarnaast lijkt de wetgever het gebruik van tijdelijke arbeidscontracten te willen ontmoedigen, vanwege de extra beschermingsmaatregelen voor 'Bepaalde Tijders'. Voorts wordt het complexer om een dienstverband met vaste werknemer te beëindigen, vanwege het grondenstelsel en de mogelijkheid van beroep."

Zwart: "Mogelijk ingewikkeld, en veel onzekerheid of de wet wel optimaal aansluit bij de niet te keren trend van flexibilisering, maar de WWZ is voor nu gewoon een feit. Het vergt dat men méér doordacht arbeidsrelaties aangaat en onderhoudt.

Laten we hopen dat er binnen een a twee jaar een grondige evaluatie van de WWZ en eventueel bijstelling zal komen."

Terhorst: "Door de nieuwe Wet Werk en Zekerheid verandert niet alleen het ontslagrecht maar ook de positie van de flexwerker en de werkloosheidsregelingen. In verband met de wijzigingen t.a.v. het ontslagrecht en de positie van de flexwerker zal de ondernemer zijn personeelsbeleid moeten veranderen. Er wordt een andere denkwijze gevraagd om optimaal te kunnen profiteren van de mogelijkheden welke de wet biedt ten aanzien van flexibiliteit. Voor de werknemer zie ik absoluut voordelen, voor de werkgever wordt een gedegen personeelsbeleid steeds belangrijker. Er zal waarschijnlijk meer tijd in personeelsbeleid geïnvesteerd moeten worden maar te ingewikkeld vind ik het niet!" ■