

DUURZAME INZETBAARHEID: INGEWIKKELD?

DOOR ONNO VERBAAS

In onze adviespraktijk merken we dat veel organisaties worstelen met het concretiseren van hun beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Want wat is het precies? En wat levert het op? In het juninummer van dit jaar – waarin we de kwalitatieve kant van strategische personeelsplanning belichtten – gaven we ook al een doorkijkje naar duurzame inzetbaarheid. In dit nummer gaan we dieper op dat thema in.

De titel van dit artikel eindigt met een vraagteken. En dat zegt veel. Veel instellingen bogen zich al over het thema duurzame inzetbaarheid maar weten er niet goed raad mee, zowel grote als kleine organisaties, profit én non-profit, met medewerkers in loondienst en zonder. Veelgehoorde reactie: "Ons gezondheidsbeleid is op orde, het verzuim laag, we hebben inmiddels meer mentoren dan we nodig hebben en demotie is bij de werknemers niet bespreekbaar. Wat kunnen we nog meer?"

Containerbegrippen

Die worsteling is ook in de historie zichtbaar: is duurzame inzetbaarheid een nieuw begrip of oude wijn in nieuwe zakken? Het heeft veel weg van eerdere hypes als 'ouderensbeleid', 'leeftijdsbewust personeelsbeleid', 'levensfasebeleid' en 'generatiemanagement'. Al was het alleen maar omdat het stuk voor stuk containerbegrippen zijn. De vraag of duurzame inzetbaarheid nieuw is of van alle tijden, is dan ook niet zo interessant.

Wel interessant is wat deze hypes nu concreet en structureel hebben bewerkstelligd. Wat zijn de successen van deze visies op

HR? Wat moet duurzame inzetbaarheid u opleveren? Om dat te illustreren hieronder een aantal voorbeelden:

- Uw vrijwilliger is al 73 jaar en wil nog niet stoppen. U wilt hem graag zo lang mogelijk op de loonlijst of in het vrijwilligersbestand houden. Ook wilt u met uw organisatie profiteren van zijn kennis en kunde.
- Potentiële vrijwilligers worden steeds ouder. Immers, u put veel uit de vijver van de gepensioneerden. Omdat mensen langer moeten doorwerken, zijn ze pas later (en dus ook op latere leeftijd) beschikbaar voor vrijwilligerswerk. Daarmee neemt hun inzetbaarheid en belastbaarheid af.
- Uw vrijwilligersbestand wordt steeds ouder, maar uw vereniging kent vooral jongere leden. Hoe blijven zij met elkaar in contact? Sluiten oude en nieuw manieren van communiceren nog op elkaar aan?
- Een jonge vrijwilliger wordt vader. Hij doet het vrijwilligerswerk met hart en ziel naast zijn betaalde werk. Door de komst van zijn kind moet hij ergens

tijd vandaan halen en stopt hij met het vrijwilligerswerk.

Dit zijn zomaar een paar situaties waarin duurzame inzetbaarheid een rol speelt. En waarbij door omstandigheden waar u niet altijd invloed op heeft het vrijwilligersaanbod kwantitatief en kwalitatief niet meer aansluit op de vrijwilligersvraag. Resultaat: de continuïteit van de (dienstverlening van de) vereniging komt in het gedrang. Ziedaar uw uitdaging.

Definitie duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid helpt u om vraag en aanbod van vrijwilligers op elkaar af te stemmen. In onze ogen is duurzame inzetbaarheid dan ook niets meer of minder dan goed, passend HR-beleid. Beleid waarbij rekening wordt gehouden met een gezonde balans tussen de belangen, wensen en mogelijkheden van de vrijwilliger en die van de organisatie of vereniging. En niet alleen op papier.

Uw vrijwilligers kennen én motiveren

De effectiviteit van uw beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid is voor het grootste deel afhankelijk van de uitvoering. Naast onderwerpen als arbobeleid, gezondheidsbeleid en deskundigheidsbevordering doelen we dan vooral op goed onderbouwd maatwerk. Zorg dat u weet wat de vrijwilliger drijft en bezighoudt. Niet alleen voor de organisatie, maar ook privé. Pas dan kunt u werken aan een gezonde balans tussen de belangen, wensen en mogelijkheden van de vrijwilliger en die van de organisatie. Natuurlijk krijgt u de meeste informatie over de motieven en de mogelijkheden van uw vrijwilliger uit het dagelijkse 'praatje pot' bij de koffieautomaat. Maar periodiek een wat formeler gesprek kan ook waardevol zijn. Vraag uw vrijwilliger om voor dit gesprek alvast na te denken over zijn toekomstige wensen, mogelijkheden en beperkingen. Zo



+ Werken aan duurzame inzetbaarheid vraagt inzet, vasthoudendheid, vertrouwen, creativiteit en bereidheid van zowel werkgever als werknemer

Duurzame inzetbaarheid: vrijwilligers versus werknemers

Belangrijk bij het thema duurzame inzetbaarheid zijn de verschillen tussen vrijwilligers en werknemers. Die zijn – anders dan bijvoorbeeld bij het vorige thema strategische personeelsplanning – namelijk aanzienlijk.

- **Vershil 1: inkomen**
Werknemers worden primair gedreven door het verwerven van inkomen. Door de noodzaak van inkomen gedragen medewerkers in loondienst zich voorspelbaarder en is er een directe relatie tussen hun positie in de organisatie en de mate waarin zij functioneren. Vrijwilligers zijn voor hun inkomen niet afhankelijk van de organisatie. Daarmee ontbreekt de relatie tussen functioneren en positie.
- **Vershil 2: motivatie**
De motivatie van de vrijwilliger kan een andere zijn dan zijn taak zo goed mogelijk te vervullen. Liefde voor de sport is vast een vaak gehoorde motivatie. Maar het kan bijvoorbeeld ook een sociaal gedreven keuze zijn: sociale contacten en gezelligheid. Daarmee ontbreekt een natuurlijke prikkel om de taak zo goed mogelijk uit te voeren.

Conclusie

We betogen hier niet dat vrijwilligers niet functioneren, maar wel dat zij moeilijker zijn aan te sturen. En dat werkt door in uw beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Het belang van de vrijwilliger om zelf aan duurzame inzetbaarheid te werken, kan minder zijn dan bij een werknemer in loondienst. Vrijwilligers zijn immers niet financieel afhankelijk van uw organisatie. Daarmee is trouwens niet gezegd dat zij zelf geen belang hebben om duurzaam inzetbaar te blijven. Al was het alleen maar voor een lang, gezond en gelukkig leven!

Reageren? Discussieer mee over dit onderwerp in onze LinkedIn-groep Nieuwe wegen voor HR.

zorgt u ervoor dat niet alleen u de noodzaak voelt om te blijven bewegen en te ontwikkelen, maar ook uw vrijwilliger.

Resultaten duurzame inzetbaarheid

Onze ervaring is dat goed beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid leidt tot een hogere medewerkertevredenheid. Vrijwilligers voelen zich gezien en gehoord. Ook levert het u een goede match op tussen wat de organisatie nodig heeft en wat de vrijwilliger kan leveren. En bij een eventuele mismatch bent u tijdig op de hoogte, zodat u eerder kunt bijsturen. Is werken aan duurzame inzetbaarheid

ingewikkeld? Nee, het is gewoon goed HR-beleid voeren. Is het moeilijk? JA! Werken aan duurzame inzetbaarheid vraagt inzet, vasthoudendheid, vertrouwen, creativiteit en bereidheid van zowel werkgever als werknemer. Maar het vraagt vooral ook communicatie tussen de werkgever en de werknemer, of deze nou in loondienst is of vrijwillig werkzaamheden verricht.

.....
**Onno Verbaas, HR-adviseur
PGGM Werkgeversdiensten,
onno.verbaas@pggm.nl.**
.....