



Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en bevrologenheid in de technische sector

Door tot je 70^{ste}

Yvette Kokee & Marion van Hoof

Langer doorwerken, technologische veranderingen, toenemende concurrentie, veranderende wet- en regelgeving, mondige consumenten: zomaar een greep uit trends die op bedrijven afkomen en maken dat ze flexibel en wendbaar moeten kunnen reageren. Dit maakt het voor bedrijven steeds belangrijker én lucratiever om medewerkers te ondersteunen duurzaam inzetbaar, vitaal en bevrologen te zijn en blijven. Nieuwsgierig naar de manier waarop dit in onze regio speelt, gingen we in gesprek met werkgevers uit de ouderenzorg, de techniek en het onderwijs. In drie opeenvolgende nummers van *LoopbaanVisie* beschrijven we de belangrijkste issues per sector en hoe de verschillende bedrijven daarop inspelen. Belangrijke informatie voor de loopbaanadviseur die liever preventief dan curatief werkt.

In dit derde deel nemen wij de technische sector onder de loep. Om erachter te komen hoe technische bedrijven de bevrologenheid en duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers bevorderen, waar zij kansen zien en waar voor hen afbreukrisico's liggen, gingen wij in gesprek met P&O-adviseurs van Strukton Rail, Teijin en Tata Steel, technische bedrijven die allen ook internationaal actief zijn.

In het huidige tijdsgewricht werken technische bedrijven in een zeer competitieve omgeving waarin werk veelal door middel van aanbestedingen moet worden verworven. Daarnaast is er in diverse technische beroepsgroepen sprake van een toenemend tekort aan gekwalificeerde beroepskrachten. Bedrijven moeten daarom een goede balans vinden tussen

een concurrerend product- en dienstenaanbod en een gezonde en motiverende werkomgeving voor hun medewerkers. Hoe gaan de bovengenoemde bedrijven hiermee om?

Strukton Rail

Het technologiebedrijf Strukton Rail heeft als missie bijdragen aan de kwaliteit en veiligheid van spoorvervoer, weginfrastructuur, technische installaties en gebouwen. Momenteel is Strukton, naast Nederland, ook actief in België, Frankrijk, Italië, Noorwegen, Zweden, Denemarken, Australië en Noord Amerika. Daarnaast worden er momenteel verkennde contacten gelegd in China. We spraken met Jan van Wegberg, die bij Strukton verantwoordelijk is voor de portefeuille 'Vitaliteit en Verzuim'.

Duurzame inzetbaarheid is voor Strukton van groot belang, geeft hij aan, mede omdat er in toenemende mate tekorten ontstaan in de beroepsgroepen die cruciaal zijn voor de dienstverlening, zoals elektrotechnische monteurs en werkvoorbereiders. Het benutten van alle beschikbare kwaliteiten is daarmee een must. Maar ook de latere pensioenleeftijd maakt dat regelmatige aandacht voor het behoud van de fysieke en psychische belastbaarheid van werknemers een steeds belangrijker item wordt. Het ontwikkelen van een beleid op duurzame inzetbaarheid van medewerkers is dus zeker geen overbodige luxe. Strukton heeft hiertoe vier strategische doelen geformuleerd:

- *Gezondere en vitalere medewerkers*
- *Lager ziekteverzuim*
- *Betere Arbo-coördinatie*
- *Verbeteren van focus op veilig en verantwoord werken*

Deze vier strategische doelen zijn vervolgens vertaald naar negen operationele doelen. Vanuit het adagium *Think big, act small* heeft Strukton de afgelopen jaren een waaier aan faciliteiten en activiteiten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid tot haar beschikking gekregen. Inmiddels is in kaart gebracht hoe deze passen bij de verschillende strategische doelen. Een belangrijke opgave nu is na te gaan in hoeverre de beschikbare faciliteiten ook daadwerkelijk bijdragen aan de beoogde (strategische en operationele) doelen en waar eventueel nog hiaten zitten. Momenteel voert de arbodienst een bedrijfs-scan uit om overlap en zwakke plekken helder te krijgen. Op basis van de resultaten, die op korte termijn verwacht worden, zullen er acties worden uitgezet om op diverse onderdelen aan te scherpen en waar nodig activiteiten beter op elkaar te laten aansluiten, teneinde de kosten en baten beter op elkaar af te stemmen.

Overigens zijn de kosten voor de regelingen niet alleen voor Strukton. Ook de verzekeringsmaatschappij, waarbij ze zijn aangesloten, biedt faciliteiten die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen bevorderen en vanuit het Vitaliteitsfonds van

het pensioenfonds zijn er ook financiële middelen beschikbaar om activiteiten te financieren.

Als technisch spoor- en infrabedrijf is veiligheid voor Strukton van oudsher van cruciaal belang. Bij aanbestedingen (tenders) is dit ook één van de criteria waarop de gunning van opdrachten wordt gebaseerd. Veiligheid vraagt daarom doorlopend aandacht, zowel door regelmatige bijscholing alsook door het blijven leren van fouten op dit gebied. Kenmerkend voor de sector waarin Strukton actief is, is dat deze sterk onderhevig is aan seizoenspieken en -dalen. Wetend dat er in de maanden januari, februari en maart structureel minder werk is (nieuwe bouwprojecten en het reguliere onderhoud liggen dan grotendeels stil), heeft Strukton in deze periode de 'Winterschool' ingevoerd. Hier worden, naast reguliere bijscholing, ook workshops aangeboden die bijdragen aan meer vitaliteit door aandacht voor fysieke en mentale gezondheid. Naast de vakinhoudelijke workshops worden hier ook workshops aangeboden over veilig werken op hoogte of over slapen en voeding. Medewerkers krijgen jaarlijks een periodiek medisch onderzoek (PMO) aangeboden op basis waarvan ze kunnen werken aan gesignaleerde aandachtspunten. De workshops in de Winterschool kunnen daarvoor worden gebruikt, maar ook de online dienstverlening van mydailylifestyle.com staat de medewerkers ter beschikking.

Strukton streeft ernaar om duurzame inzetbaarheid ook structureel op de agenda te krijgen bij de planings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken (de zogenaamde PVB-cyclus). Dit is nu echter nog niet het geval.

Met het oog op de latere pensioenleeftijd is men ook aan het nadenken over regelingen die hierin constructief kunnen bijdragen. Een van de regelingen daarbij is het 'Generatiepact', waarbij oudere werknemers twee dagen minder kunnen gaan werken, tegen inlevering van een dag loon, maar met doorloop van de pensioenopbouw. Ook de CAO á la Carte biedt mogelijkheden voor medewerkers zelf om te kiezen voor maatwerk in hun arbeidsvoorwaarden.

Tot op heden is de focus voor duurzame inzetbaarheid bij Strukton vooral intern gericht. Duurzame inzetbaarheid gaat echter niet alleen over het gezond en vitaal blijven werken bij Strukton zelf. Het kan immers voorkomen dat medewerkers om uiteenlopende redenen niet meer tot hun recht kunnen komen in de eigen of andere organisaties. Momenteel is men meer aan het kijken hoe voor deze situaties, extern aansluiting gevonden kan worden. Mede gestimuleerd door de SROI (Social Return On Investment) criteria in de aanbestedingen (of tenders) van de overheid, heeft Strukton ook aandacht voor het aanbieden van leer- werkplekken en banen voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met het oog hierop heeft Strukton zich ook aangesloten bij Locus. Een initiatief waarin overheidsorganisaties en het bedrijfsleven bij elkaar worden gebracht met als doel te komen tot een duurzame inclusieve arbeidsmarkt.

Trends en ontwikkelingen

De drie bedrijven die wij spraken opereren allen internationaal en werken voor de uitvoerende productiewerkzaamheden met ploegen- en nachtdiensten. Veel van de medewerkers in de uitvoering zijn al van jongs af aan in dienst en hebben binnen het bedrijf bedrijfsspecifieke scholing doorlopen. De gemiddelde leeftijd is hoog en de duur van het gemiddelde dienstverband is lang.

Binnen de sector is sprake van sterke (internationale) concurrentie. Dit maakt de druk om voorop te lopen door technologische vernieuwingen groot. Ook de veiligheidsaspecten maken dat (bij)scholing voortdurend aandacht nodig heeft. Met de toenemende schaarste aan gemotiveerd en gespecialiseerd personeel is investeren in het huidige personeel dan ook een must in deze sector.

Teijin Aramid

Teijin Aramid is een internationaal, technologisch

bedrijf dat hoogwaardige aramide vezels produceert en verkoopt. Het bedrijf is actief in Europa, Azië, Noord- en Zuid-Amerika en is onderdeel van de Teijin Group, waarin wereldwijd circa 16.000 mensen werken. Bij Teijin Aramid in Nederland zijn circa 1400 mensen werkzaam op de locaties Delfzijl, Emmen en Arnhem, waar ook het hoofdkantoor staat. Wij spraken met Han Veldman, directeur Human Resources & Organization en Marije Boogaard, adviseur Arbeidsvoorwaarden.

Duurzame inzetbaarheid staat bij Teijin Aramid al lang hoog op de agenda. Veertien jaar geleden was het al onderwerp van gesprek in het vakbondsoverleg (Teijin heeft een eigen CAO en de organisatiegraad is hoog). Dat leidde tot een reeks aanbevelingen en een plan van aanpak, waarvoor Teijin in 2003 een innovatieprijs ontving. De praktijk bleek echter weerbarstig. Het bedrijf kent van origine een wat traditionelere cultuur. Dat maakt dat nieuwe werkwijzen en veranderingen hun tijd nodig hebben. Daardoor, en door het ontbreken van een echt gevoel van urgentie bij medewerkers en management bleef de uitvoering van interventies rondom duurzame inzetbaarheid achter. Tot nu.

Geholpen door de juiste middelen: hoogstaande technologie en efficiënte bedrijfsprocessen die het mogelijk moeten maken om klanten de beste prijs te bieden voor het beste product, wil Teijin Aramid een SMART Workforce creëren. Dat moet uiteindelijk zorgen voor het realiseren van Teijin Aramid's ambitie: het beste aramidebedrijf ter wereld zijn. Van medewerkers vraagt dat competenties als ondernemerschap, resultaatgerichtheid en het vermogen om te leren en ontwikkelen. Het vraagt ook engagement oftewel bevoegdheid van de medewerker en empowerment door de organisatie, zodat de medewerker ruimte voelt, krijgt en neemt om bij te dragen aan de ambitie van het bedrijf. Al deze ambities zorgen ervoor dat er veel prioriteit gegeven wordt aan de volgende thema's.

- Flexibele en moderne arbeidsvoorwaarden, om aan te kunnen sluiten bij verschillende behoef-

- tes passend bij verschillende levensfasen.
- Onderzoeken van mogelijkheden voor meer flexibiliteit in roosters voor ploegendienst.
- Vitaliteitsbeleid gericht op gedeelde verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid.
- Voldoende mobiliteit van medewerkers.

Tijdens roadshows, waar medewerkers geïnformeerd worden over beleidsvoornemens, wordt hen ook gevraagd welke thema's zij graag toegelicht willen zien. Daarnaast worden enquêtes onder medewerkers uitgevoerd over onder andere nieuwe (arbeidsvoorwaardelijke) regelingen. Een recent voorbeeld daarvan is het persoonlijke keuzebudget. De bottom-up benadering dus. Dit creëert het draagvlak en zorgt voor de beweging die nodig is om de veranderingen te realiseren. Om de beleidsvoornemens goed te kunnen inbedden in het bedrijf, streeft Teijin Aramid ook naar een goed verstandhouding met de vakverenigingen en OR en zij ervaren een constructieve samenwerking met deze partijen. De *engagement survey* wordt ingezet als hulpmiddel voor ploegen en teams om periodiek betrokkenheid en bevoegenheid te meten en daarover in gesprek te gaan. En in cocreatie met Zorg van de Zaak, de nieuwe arbodienstverlener, wordt het vitaliteitsbeleid ingevuld.

Grote vraagstukken liggen voor Teijin Aramid bij de productieafdelingen, waar in vijfploegendiensten gewerkt wordt. 60% van de medewerkers werkt in ploegen. De productiewerkers van toen (2003) zijn inmiddels tien jaar ouder. Voorheen namen medewerkers in de ploeg werkzaamheden van elkaar over wanneer collega's niet meer alle taken konden uitvoeren, *jobcrafting avant la lettre*. Maar dat wordt lastiger naarmate meer medewerkers ouder worden en geconfronteerd worden met fysieke klachten. Er zijn nu verschillende initiatieven om daaraan tegemoet te komen. Voorbeelden daarvan zijn het faciliteren van deeltijd werken om de oudere medewerker in staat te stellen om op een gezonde manier het pensioen te bereiken. De mogelijkheden van functien- taakrotatie worden waar mogelijk vergroot,

met liefst ook grotere mobiliteit tussen ploegen of fabrieken. In een experiment met jobcarving heeft Teijin onderzocht wat de mogelijkheden zijn voor differentiatie in functies. Dit kan namelijk bijdragen aan het inzetbaar houden van medewerkers.

Alles overziend zijn Veldman en Boogaard blij met de beweging die ontstaat. Zij hebben de overtuiging dat Teijin Aramid klaar is voor de transformatie die veertien jaar geleden is ingezet.

Tata Steel

Tata Steel is een grote internationale speler op het gebied van staalproductie, -bewerking en -distributie. We spraken er met Marcel Dekker. Als HR Business Partner is hij sinds 2015 verantwoordelijk voor de portefeuille Duurzame Inzetbaarheid bij de vestiging IJmuiden. Hier werken in totaal zo'n 9000 mensen. Grotendeels productiemedewerkers in ploegendiensten, maar daarnaast ook een grote groep research- en stafmedewerkers.

Duurzame inzetbaarheid is voor Tata Steel van groot belang door ontwikkelingen op demografisch en technologisch gebied. De snelle technologische ontwikkelingen vragen "een leven lang leren" om bij te blijven. Tegelijkertijd was in 2016 de gemiddelde leeftijd van de medewerkers 49 jaar (33% van de medewerkers was zelfs ouder dan 55 jaar) en het gemiddelde dienstverband lag op 22 jaar. Werken aan duurzame inzetbaarheid is dus geen overbodige luxe.

Bij aanvang is goed nagedacht over de insteek. Er was al jaren aandacht voor het thema, doch aangedragen faciliteiten werden niet of nauwelijks opgepakt door de mensen op de werkvloer. In 2015 is daarom gekozen voor een radicaal andere aanpak: het stimuleren van initiatieven van onderop in dialoog met de medewerkers. Het credo werd: "Duurzame inzetbaarheid doe je samen!" Aanvankelijk werd er sceptisch op gereageerd. De kern werd geformuleerd als: *Hoe zorgen we er gezamenlijk voor dat je op gezonde en productieve manier je loopbaan kan doorlopen en je in staat bent om te gaan met veranderingen die op je pad komen. Om vervolgens ook*

daadwerkelijk van je pensioen te kunnen genieten.

Met name de laatste zinsnede bleek voor veel medewerkers een eyeopener, het gaat niet alleen maar over de werkgever, maar juist ook over het individu. Een belang dus voor iedereen.

Hoe is men begonnen? Vanuit de overtuiging dat de beste ideeën ontstaan op de werkvloer is besloten lokale ideeën en initiatieven te ondersteunen en te monitoren. Lokale initiatieven die succesvol bleken, zouden vervolgens breder worden uitgerold.

Om ideeën en initiatieven te stimuleren werd de dialoog opgezocht, enerzijds door locaties te bezoeken en in gesprek te gaan, anderzijds ook door het inrichten van een interactief digitaal medewerkersplatform. Op dit moment zijn meer dan 2000 medewerkers lid van dit platform. Hier worden polls gehouden, informatie aangeboden, ideeën geopend en resultaten teruggekoppeld. Het betreft dus zowel een analoge als een digitale dialoog.

Aanvankelijk leek het een chaotische aanpak, waarbij overal uiteenlopende initiatieven werden ontplooid, maar inmiddels zijn de eerste successen geboekt en begint de aanpak zijn vruchten af te werpen.

Uit het algemene onderzoek naar duurzame inzetbaarheid kwam bij de grootste zorgen die leefden onder het personeel als top drie naar voren:

- arbeidsomstandigheden
- het werk fysiek kunnen volhouden
- de werk-privébalans

Om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en tevens een bijdrage te leveren aan zorgpunt twee van de lijst, wordt een cultuur gestimuleerd waarin (ook) medewerkers zelf werken aan verbetering van arbeidsomstandigheden. De beste ideeën ontstaan immers op de werkvloer. Zo worden er op diverse locaties slimme oplossingen bedacht. Zoals een heftafel die bukken en tillen overbodig maakt bij het oppakken van verpakkingsmateriaal, en een experiment met LED-verlichting om daglicht te simuleren waarmee medewerkers in de nachtdienst alerter blijven. Deze oplossingen en de resultaten ervan worden ondermeer op het medewerkersplatform gedeeld.

In het kader van de werk-privébalans staan ook flexibele arbeidstijden hoog op het wensenlijstje van de medewerkers. Bij de afdeling R&D (research en development) is men gestart met een pilot, waarbij het doel is om het eigen regelvermogen van medewerkers te vergroten. Afgesproken werd dat medewerkers niet alleen hun werktijden, maar ook de locatie waar ze willen werken zelf kunnen bepalen. Ze zouden dan niet meer op aanwezigheid, maar op de afgesproken resultaten beoordeeld worden. Uit de evaluaties gehouden onder zowel medewerkers als hun leidinggevenden bleek dit niet alleen zeer goed gewaardeerd te worden, maar ook de productiviteit en het werkplezier te hebben vergroot. Momenteel denkt men na op welke wijze dit ook binnen de

Alle bedrijven maken zich sterk voor het behoud van de oudere medewerker voor de organisatie

ploegendiensten kan worden ingezet.

Op het medewerkersplatform worden ook beschikbare instrumenten zoals workshops en andere evenementen vermeld. Men kan zich via het platform veelal rechtstreeks aanmelden, zonder tussenkomst van de leidinggevende. Zo wordt het bijvoorbeeld minder bedreigend om je als medewerker op te geven voor een workshop 'beter slapen'.

Inmiddels geven zo'n 2000 medewerkers actief respons op de enquêtes van het platform. Mooi is dat deze groep min of meer een afspiegeling is van de leeftijdsgroepen en de afdelingen (dus ook de 55-plussers en de ploegendienstmedewerkers zijn goed vertegenwoordigd). Het succes ervan overtuigde ook de directie dat het zinvol was een extra medewerker aan te trekken om het platform te onderhouden.

Binnen Tata Steel, van oudsher een traditionele productie-omgeving met een sterk hiërarchische structuur, is deze manier van werken tevens een aanzet om te komen tot een cultuur waarin meer plaats is voor zelfregie, initiatief en eigen verantwoorde-

lijkheid op de werkvloer. In de komende jaren zal moeten blijken of deze aanpak ook daadwerkelijk een positief effect heeft op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Tata Steel.

Jobcarving en jobcrafting, wat houdt het in?

Jobcarving is het creëren van een (nieuwe) functie door (bij)taken uit verschillende andere functies samen te brengen tot één takenpakket passend bij de mogelijkheden van iemand met een specifiek talent of een specifieke (arbeids) beperking. Het wordt ingezet om mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt een baankans te bieden. Functies omvatten vaak neventaken die gedaan moeten worden, maar niet tot de kerntaken van de functie behoren. Als je die neventaken uit de functie haalt, kun je daarmee een nieuwe functie creëren. Zo kunnen werknemers zich richten op de taken waar zij primair voor verantwoordelijk zijn en ontstaan kansen voor anderen op zinvol werk.

Bij jobcrafting is de werknemer zelf aan zet. Als die bijvoorbeeld niet meer helemaal tevreden is in het werk, kan de werknemer proberen de baan zo aan te passen, dat het wel weer leuk wordt en voldoende uitdaging biedt. Dat kunnen kleine veranderingen zijn. Bijvoorbeeld een bureau anders neerzetten, een uurtje eerder of later beginnen. Maar ook grotere veranderingen zoals het samenwerken met andere mensen, een taak afstoten of er juist een bij nemen. Soms ook gaat het om het krijgen van een andere overtuiging over de dingen die je doet. Door te 'jobcraften' werkt de werknemer aan zijn eigen employability en duurzame inzetbaarheid.

Concluderend

In het kader van duurzame inzetbaarheid is een van de meest in het oog springende zaken die de geïnterviewde bedrijven gemeen hebben de hoge gemiddelde leeftijd van de productiemedewerkers (45+) en de zware fysieke belasting die aan het uitvoerende werk vastzit. Ook de relatie met de vakbonden is kenmerkend en voor alle bedrijven van belang gezien de hoge organisatiegraad die de bedrijven kennen. Met het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd staan zowel Strukton, Teijin Aramid als Tata Steel voor een flinke uitdaging om de fysieke belastbaarheid van de oudere medewerkers te bewaken en zoveel als mogelijk in stand houden. Dit maakt de planning van werk in ploegen complexer. Niet alleen de fysieke bemensing moet op orde zijn, maar ook moet erop gelet worden dat de benodigde competenties en skills aanwezig zijn. We zagen dat alle bedrijven zich, vanuit diverse argumenten, sterk maken voor het behoud van de oudere medewerker voor de organisatie. Tata Steel en Strukton noemden hierbij expliciet ook het behoud van vakkennis. Laatstgenoemden hebben daarom ook aandacht voor kennisoverdracht aan jongere generaties.

In alle gevallen is de arbodienstverlener van de bedrijven nauw betrokken bij de vormgeving van duurzame inzetbaarheid. In een aantal gevallen wordt ook slim gebruik gemaakt van faciliteiten die pensioenfondsen en/of verzekeraars aanbieden. Alle bezochte bedrijven geven hun medewerkers ook zelf een actieve rol bij het werken aan oplossingen in het kader van duurzame inzetbaarheid. Uitwerkingen daarvan zijn experimenten met jobcarving bij Teijin Aramid, eigen slimme oplossingen om de fysieke belasting te verlagen bij Tata Steel en 'Winterschool' bij Strukton. Duurzame inzetbaarheid wordt dan ook uitdrukkelijk gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid. ■



Yvette Kokee

Yvette Kokee werkt als zelfstandig loopbaanprofessional (RL-C) bij YK loopbaanadvies. Daarnaast is zij redactielid van LoopbaanVisie.

www.yk-loopbaanadvies.nl



Marion van Hoof

Marion van Hoof leert mensen leven en werken met aandacht bij Next Turn. Ook werkt zij ad interim als HR- en loopbaanprofessional.

www.nextturn.nl