

De inzetbaarheid van inzetbaarheidinstrumenten

Een praktische methode om uw HR-instrumentarium te beoordelen

Het thema 'inzetbaarheid' staat weer hoog op HR-agenda's. Natuurlijk naar aanleiding van de discussies rondom het verhogen van de AOW-leeftijd. Maar zeker ook nu we de economische crisis weer achter ons lijken te laten en de arbeidsmarkt weer krappere aan het worden is. Met het juiste HR-beleid en de juiste HR-instrumenten kan de inzetbaarheid van medewerkers bevorderd worden. Een centrale vraag bij organisaties is dan echter vaak of daar nieuwe instrumenten voor ontwikkeld moeten worden of dat het bestaande instrumentarium genoeg mogelijkheden biedt. Maar hoe kan een organisatie hier een verantwoorde beslissing over nemen?

Verkrijg in- en overzicht in de brei aan instrumenten

Goede instrumenten om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen zijn belangrijk. Consultants en adviesorganisaties spelen daar dan ook handig op in. Sinds de opkomst van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn tal van instrumenten ontwikkeld die de inzetbaarheid, mobiliteit en vitaliteit van medewerkers meten én verbeteren. Op het moment dat organisaties de noodzaak van een brede inzetbaarheid van hun medewerkers inzien, worden er doorgaans ook tal van instrumenten opgetuigd¹. Dit levert gewoonlijk een enorme brei aan instrumenten op. Die dan uiteindelijk vaak inefficiënt of zelfs helemaal niet gebruikt worden.

Inzetbaarheidinstrumenten vormen een middel om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Het klakkeloos aanvullen van een HR-instrumentarium met nieuwe instrumenten lijkt dat doel volledig voorbij te schieten. Toch zijn organisaties zich dat vaak onvoldoende bewust. In de praktijk is namelijk vaak te zien dat inzetbaarheidinstrumenten met veel passie worden geïntroduceerd, maar na een eerste golf van enthousiasme geleidelijk weer van de agenda's verdwijnen.

Het hebben van inzetbaarheidinstrumenten is belangrijk. Maar het juiste gebruik ervan is nog veel belangrijker. Een goede afstemming tussen en overzicht van de aanwezige inzetbaarheidinstrumenten is dan ook strikt noodzakelijk. En het maken van een goede analyse om de bestaande instrumenten in kaart te brengen kan daarbij zeer handig zijn.

Breng de instrumenten in kaart

Door de instrumenten en hun mate van inzetbaarheid visueel in kaart te brengen kan dit overzicht verkregen worden. Hiervoor hoeven slechts vier stappen voor gevolgd te worden:

1. Benoem alle beschikbare HR-instrumenten.
2. Positioneer de HR-instrumenten op een zogeheten 'inzetbaarheidsassenstelsel'.
3. Beoordeel het gebruik en het belang van het totale instrumentaria.
4. Positioneer het totale instrumentaria tegen de leeftijdscategorieën van uw medewerkers.

Deze vier stappen geven een organisatie in- en overzicht ten opzichte van de compleetheid van het HR-instrumentarium én het gebruik ervan. Door de methode is bovendien direct te zien waar de organisatie tekort schiet is en waar zij een surplus aan instrumenten heeft. Het is aan te bevelen de gehele methode zoals deze hierna beschreven wordt met de gehele HR-organisatie uit te voeren.

Stap 1: Instrumenten op het netvlies?

¹ Nauta, A., Dessing, R. en Kooiman, T. (2008) Carrière met kikkersprongen. Met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor personeelsmanagement*. Jaargang 87 nr. 10 – 2008. p. 29 – 32

Benoem alle HR-instrumenten, -regelingen en -beleid die beschikbaar zijn voor de inzetbaarheid van medewerkers. Dit is voor een organisatie al een uitstekende gelegenheid om alle inzetbaarheid-instrumenten weer op het netvlies te krijgen.

Hanteer bij het benoemen van de instrumenten één stelregel: het instrument, de regeling of het beleidstuk draagt bij aan het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers. Dit kan betrekking hebben op een betrekkelijk eenvoudige regeling als flexibele werktijden. Maar uiteraard ook op een complex en duur instrument als een HR-cyclus of een uitgebreid assessment.

Stap 2: Positioneren van de instrumenten in het 'inzetbaarheidsassenstelsel'.

Zodra alle inzetbaarheidsinstrumenten benoemd zijn, moeten deze een plek krijgen in het inzetbaarheidsassenstelsel. Het inzetbaarheidsassenstelsel is opgebouwd uit de volgende dimensies:

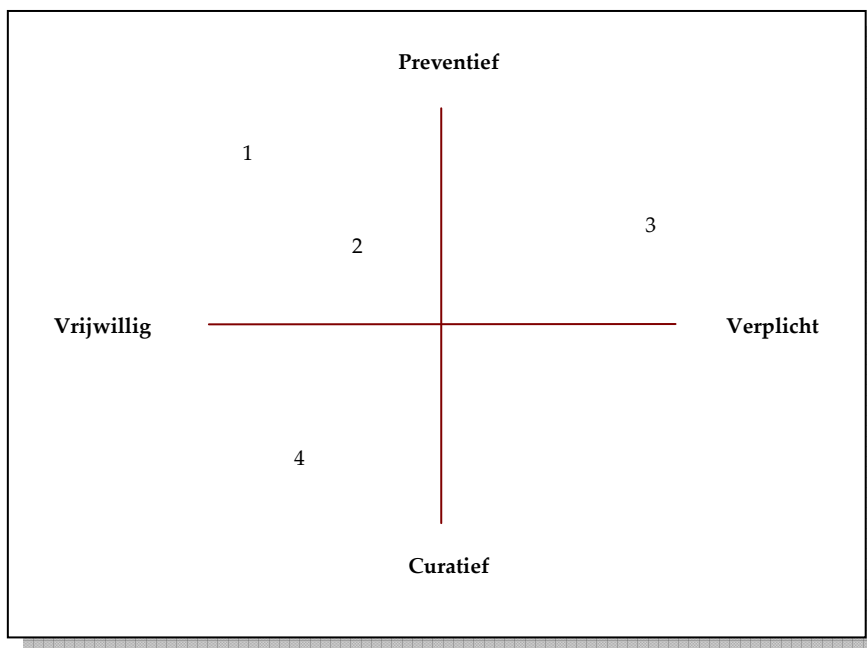
De y-as

De y-as wordt gevormd door de aard van het instrument: curatief (reactief) of preventief? Is het instrument bedoeld om medewerkers die verminderd inzetbaar zijn, weer volledig inzetbaar te krijgen? Of om te voorkomen dat medewerkers minder inzetbaar worden?

De x-as

De x-as wordt gevormd door de wijze waarop het instrument ingezet wordt: vrijwillig door de medewerker of verplicht vanuit de leidinggevenden? Is de medewerker geheel vrij in zijn keuze het instrument te gebruiken? Of is de medewerker vrij het instrument te gebruiken maar heeft hij hier toestemming voor nodig van zijn leidinggevende? Kan de leidinggevende de medewerker verplichten het instrument te gebruiken? Of is het vanuit de organisatie (HR) een verplichtgesteld instrument?

Figuur 1 Het inzetbaarheidsassenstelsel met instrumenten.



De instrumenten kunnen één voor één in het assenstelsel gepositioneerd worden. Stel hierbij steeds de vraag of het instrument verplicht gebruikt moet worden én welk doel het instrument dient. Zo is instrument 1 in figuur 1 een vrijwillig inzetbaarheidsinstrument met een preventief doeleinde. Het instrument is in het leven geroepen om te voorkomen dat een medewerker verminderd inzetbaar wordt. Een voorbeeld van een dergelijk instrument is bedrijfsfitness.

Instrument 3 in figuur 1 is echter volledig verplicht gesteld vanuit de organisatie. Iedere medewerker moet hieraan deelnemen. Het is daarnaast in het bijzonder bedoeld voor preventieve inspanningen. Een plangesprek zou een voorbeeld kunnen zijn van een dergelijk instrument.

Stap 3: Waarderen van de inzetbaarheidinstrumenten.

In de volgende stap wordt aan de individuele instrumenten een waardering gegeven. Dat gebeurt op twee vlakken: het gebruik van het instrument door de organisatie en het belang van het instrument voor de organisatie.

Gebruik van het instrument

Bij het gebruik van een instrument moet rekening gehouden worden met het kwantitatieve en het kwalitatieve gebruik. Zo zijn er instrumenten – vooral instrumenten die verplicht in gebruik zijn – die wel beoordeeld worden op het kwantitatieve gebruik, maar die kwalitatief te wensen over laten. Zo moeten bijvoorbeeld alle medewerkers binnen een organisatie een plangesprek voeren, terwijl de kwaliteit van de afspraken die gemaakt worden tijdens deze gesprekken soms twijfelachtig zijn. Beide aspecten moeten in één score worden weergegeven.

De gradaties hierbij (kunnen) zijn:

- Goed
- Redelijk
- Onvoldoende

Een individueel instrument moet hierbij niet kwantitatief of kwalitatief vergeleken worden met andere HR-instrumenten. Een verbeterplan wordt immers maar voor een beperkt aantal medewerkers ingezet. Dus ondanks dat een dergelijk instrument voor slechts vijf procent van alle werknemers gebruikt zou kunnen worden, kan dat instrument zowel kwalitatief als kwantitatief ‘goed’ zijn.

Belang van het instrument

Als tweede element moet een gradatie worden aangebracht in het belang dat ieder individueel instrument heeft voor de organisatie. In welke mate draagt het instrument bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen? Zijn de kosten van het instrument lager dan de baten? Ook hier moeten dus zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve aspecten in de gradatie worden meegenomen.

De mogelijk te gebruiken gradaties voor dit element zijn dan:

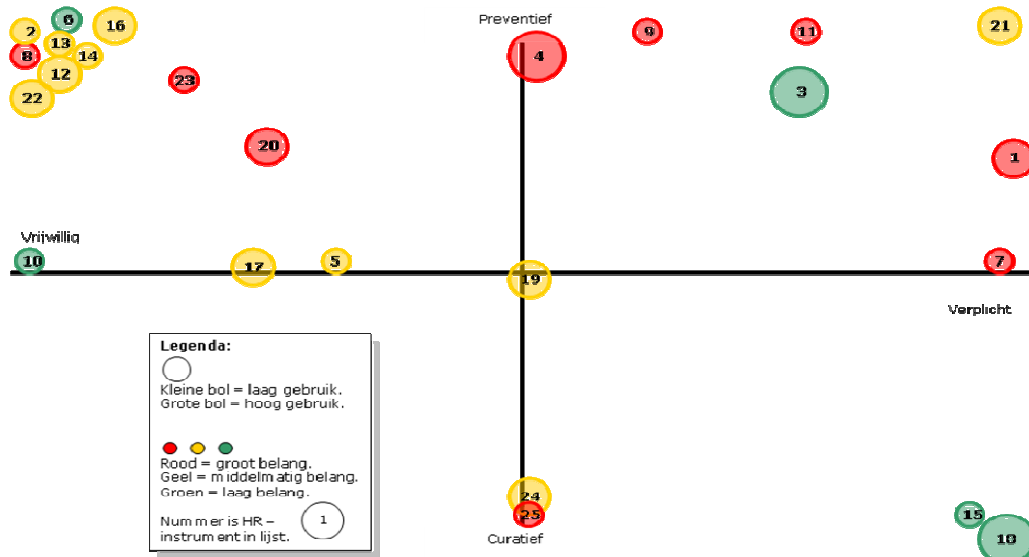
- Hoog
- Gemiddeld
- Laag

Verrijken van het assenstelsel met bollen en kleuren

Met de waarderingen voor de instrumenten wordt het assenstelsel verrijkt. Door de instrumenten in een bol te plaatsen kan het gebruik worden weergegeven. Hoe groter de bol, hoe beter (kwalitatief en/of kwantitatief) het gebruik van het instrument is.

Het belang van het instrument voor de organisatie kan worden weergegeven door de bollen van een kleur te voorzien. Een groen instrument heeft een laag belang voor de organisatie. Een rood instrument heeft een groot belang voor de organisatie.

Figuur 1 Verrijking van het 'inzetbaarheidsassenstelsel'



Interpretatie van het assenstelsel

In figuur 2 is een verrijkt assenstelsel weergegeven. Hierin is nu direct te zien hoe het is gesteld met het HR-instrumentarium van deze betreffende organisatie. Figuur 2 geeft veel instrumenten weer die geheel vrijwillig en preventief zijn. Deze kan de medewerker dus geheel naar eigen inzicht inzetten om zelf te voorkomen dat zijn inzetbaarheid – zowel voor zijn eigen als voor andere functies – verminderd. Op deze plaats in het assenstelsel hoeven er dus zeker geen nieuwe instrumenten te worden opgetuigt.

Het kwadrant 'vrijwillig–curatief' is daarentegen geheel leeg. Er zijn in dit voorbeeld dus geen inzetbaarheidsinstrumenten aanwezig die een medewerker zelf kan inzetten op het moment dat hij merkt dat hij verminderd inzetbaar wordt of al is. De keuze om in dit kwadrant wel een nieuw instrument te introduceren is dus zeker gerechtvaardigd.

Daarnaast is uit figuur 2 direct af te lezen dat veel instrumenten met een groot belang voor de organisatie onvoldoende gebruikt worden. Een organisatie doet er verstandig aan te kijken wat de oorzaak hiervan is. Belangrijke vragen hierbij zijn: hebben de medewerkers en managers voldoende inzicht in het gebruik van het instrument? Wordt het instrument op de juiste manier gehanteerd? Draagt het instrument nog bij aan de – oorspronkelijke – doelstellingen? Zijn de kosten van het instrument lager dan de baten?

Het is niet verstandig alle instrument tegelijkertijd te willen verbeteren. Start met de belangrijkste instrumenten! Het instrumentarium vormt een totaal beleid, daardoor leidt een verbetering van een instrument vaak ook automatisch tot een verbeterd gebruik van andere instrumenten.

Stap 4: Instrumenten per levensfase.

De eerste drie stappen geven een duidelijk beeld van het spectrum aan instrumenten binnen een organisatie, de manier waarop deze gebruikt worden en in welke verhouding deze staan tot de bijdrage ervan aan de organisatie als geheel. Hierna volgt nog een laatste stap: het vaststellen of voor alle doelgroepen binnen de organisatie het juiste instrumentarium aanwezig is.

Allereerst moet er bepaald worden welke doelgroepen er binnen een organisatie onderscheiden worden. In figuur 3 is slechts een onderscheid naar leeftijdsgroepen gemaakt. De doelgroepen kunnen echter ook onderscheiden worden naar, bijvoorbeeld, loopbaanfase. Vervolgens worden de doelgroepen afgezet tegen de beschikbare instrumenten uit stap 1. Per instrument dient dan de gradatie voor het gebruik en het belang ingevuld te worden. Voor het gebruik kan wederom de kleurcode gehanteerd worden; het gebruik is in figuur 3 tekstueel aangegeven.

Figuur 2 Instrumenten ten opzichte van de doelgroepen binnen een organisatie

	Tot 25 jaar	26 - 30 jaar	31 - 35 jaar	36 - 40 jaar	41 - 45 jaar	46 - 50 jaar	51 - 55 jaar	56 - 60 jaar	61 en ouder
1	REDELIJK								
2	BEPERKT								
3a						VEEL			
3b									VEEL
4	VEEL								
5	BEPERKT								
6							BEPERKT		
7	BEPERKT								
8				BEPERKT					
9	BEPERKT								
10	BEPERKT								
11		BEPERKT							
12	REDELIJK								
13	BEPERKT								
14	BEPERKT								
15	BEPERKT								
16	REDELIJK								
17									REDELIJK
18	VEEL								
19	REDELIJK								
20	BEPERKT								
21	REDELIJK								
22	REDELIJK								
23a	BEPERKT								
23b							BEPERKT		
24					REDELIJK				
25	BEPERKT								

Inzicht en overzicht

De toepassing van de methodiek zoals deze hier beschreven is, geeft een organisatie een uitstekend overzicht in zijn bestaande HR-instrumentarium, in dit geval op het gebied van inzetbaarheid. Deze methode geeft een uitstekend inzicht en overzicht van het bestaande HR – beleid. Niet alleen wat er al in de organisatie aanwezig is, maar ook op welke wijze de instrumenten nu gebruikt worden. Op deze manier kan een weloverwogen beslissing worden genomen op welke wijze de organisatie het thema aan wil pakken.

Op het moment dat de noodzaak van het thema wordt ingezien is het dus noodzaak niet klakkeloos instrumenten te introduceren. In welke kwadranten missen we instrumenten? Voor welke doelgroepen missen we instrumentarium? En als er geen instrumenten ontbreken, maar er is toch een probleem rondom de inzetbaarheid is het zaak eerst te achterhalen welke instrumenten onvoldoende tot hun recht komen. Moeten deze dan verbeterd of vervangen worden?

Op basis van deze inzichten is het totaal beeld van het bestaande instrumentarium uiteraard niet compleet. Er is bijvoorbeeld geen direct inzicht verkregen in de kosten en baten van de instrumenten. Dragen de instrumenten nog wel bij aan de organisatiedoelstellingen? Het model geeft wel een duidelijk inzicht voor welke instrumenten het beantwoorden van deze vragen van direct belang is.

Het model geeft uiteraard ook geen antwoord op welke wijze het instrumentarium daadwerkelijk verbeterd kan worden. Het model geeft alleen aan waar er uitdagingen en gaten in het huidige personeelsbeleid zitten, niet wat de oorzaak hiervan is.