



Duurzaamheid in arbeidsvoorwaarden

In dit artikel gaan Hanneke van Dorst en Jan Tjerk Boonstra in op wat duurzaamheid in arbeidsvoorwaarden inhoudt en hoe het arbeidsvoorwaarden en HRM-beleid beïnvloedt en zal gaan beïnvloeden.

Veel organisaties staan onder druk door concurrentie, steeds hogere eisen van klanten en stakeholders en dat alles in een voortdurend veranderende context. Doordat de focus vaak op de korte of hooguit middellange termijn ligt, lopen organisaties het gevaar dat het ten koste gaat van betrokkenheid van medewerkers, aandacht voor kernwaarden, kerncompetenties en betekenis. Terwijl juist een duurzame focus op medewerkers een betere client journey ondersteunt. Immers, betrokken medewerkers die zich verbonden voelen met hun organisatie en hun werk zullen ook meer betrokkenheid bij hun klanten voelen en laten zien.

Duurzaamheid in arbeidsvoorwaarden gaat over werkklimaat, ontwikkeling en betekenis toevoegen. In de employeejourney zijn deze tertiaire arbeidsvoorwaarden even belangrijk als de primaire en secundaire. Het totaalbeeld moet kloppen. Het doel is de lange termijn: verantwoord omgaan met zowel maatschappij, klimaat en milieu en met klanten en medewerkers.

Duurzaam handelen vraagt om een integrale aanpak waarbij effecten van productie tot en met gebruik door klanten moeten worden beoordeeld. Duurzaamheid in arbeidsvoorwaarden is daar een onderdeel van. Het doel van het 'verduurzamen van arbeidsvoorwaarden' is tweeledig. Ten eerste moeten de maatschappij en klanten er beter van worden. In de tweede plaats moeten medewerkers beter in staat zijn om een bijdrage te leveren aan de organisatie(doelstellingen). Bijvoorbeeld omdat ze meer vakkennis hebben en meer autonomie in hun werk hebben en daarom klanten beter

kunnen helpen. Daarmee is 'het werkklimaat' in onze ogen een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Minder 'grijpbaar' wellicht als salaris of verlof maar wel van steeds grotere invloed. Het gaat dan om zaken als cultuur op de werkvloer, type leiderschap, invloed hebben, betekenisvol werk doen, gewaardeerd worden en eerlijk beloond. Als sprake is van een positief werkklimaat, zijn mensen betrokken bij hun werk en gaan met meer plezier en aandacht met hun klanten om.

Zoals gezegd steunt duurzaamheid in arbeidsvoorwaarden op vier pijlers: organisatie (en haar klanten), maatschappij, milieu en medewerkers.



Figuur 1: pijlers van duurzame arbeidsvoorwaarden

In figuur 1 zijn deze vier pijlers van duurzaam belonen weergegeven. Per pijler geven wij vervolgens voorbeelden van arbeidsvoorwaarden die daar specifiek toe behoren.

Milieu/klimaat

De noodzaak om milieu- en klimaatvriendelijk te leven en te werken staat niet meer ter discussie. Het klimaatakkoord vraagt om een inspanning van alles en iedereen. Zo heeft de financiële sector onlangs het commitment aan het klimaatakkoord gegeven. Organisaties moeten het top-management bijvoorbeeld verantwoordelijk maken voor het reduceren van CO2-emissie. Dat is een lange termijn doelstelling die vraagt om een lange termijn incentive. Een werkgever die milieu en klimaat hoog in het vaandel heeft, zorgt vanzelfsprekend voor een fietsplan, (elektrische) poolfietsen en een leaseregeling die elektrisch rijden stimuleert.

Organisatie(doelstellingen)

Continuïteit (duurzaamheid) van organisaties is een doel op zich. Een organisatie zonder geformuleerde kernwaarden is tegenwoordig niet meer voor te stellen. Kernwaarden gelden als vanzelfsprekend voor een langere termijn, plaatsen de klant centraal en vragen een bijdrage van alle medewerkers. Het naleven van waarden die bijdragen aan de continuïteit van de organisatie, is gewenst gedrag dat roept om erkenning en waardering. De beloning (boter bij de vis) van gewenst gedrag hoeft niet eens financieel te zijn. Zolang de medewerker het gevoel heeft dat zijn gedrag of prestatie gezien en beloond wordt, zal het een stimulans voor hem en anderen zijn om gedrag te herhalen.

Medewerkers

Duurzaamheid in arbeidsvoorwaarden heeft niet in de laatste plaats betrekking op de inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers van nu staan voor de uitdaging om zich steeds aan te passen aan de voortdurend veranderende eisen die de omgeving aan hen stelt. Beloningen in geld dragen niet per se bij aan duurzame inzetbaarheid. Wat daar wel aan bijdraagt is de zorg van de werkgever voor een werkplek en een werkcultuur waarin de talenten van de medewerker op een juiste manier worden ingezet. Medewerkers leren en ontwikkelen het best bij een juiste combinatie van autonomie en taakcomplexiteit, de positieve energie die daarvan uitgaat is onbetaalbaar. Duurzaamheid in relatie tot financiële beloning heeft ook een relatie met autonomie: zelf bepalen hoe de arbeidsvoorwaarden geld en tijd zich tot elkaar verhouden. Ook de mogelijkheid om de gemaakte keuzes aan te passen aan de behoefte gedurende de verschillende levensfases in een loopbaan draagt daaraan bij.

Maatschappij

Het belonen van waarde voor stakeholders in plaats van waarde voor aandeelhouders (shareholders) geeft uiting aan verbondenheid van de organisatie met de omgeving. Medewerkers willen die verbinding ook. Dit kan de werkgever stimuleren door inspanningen voor goede doelenorganisaties (met het hele team meedoen aan NL-doet) in werktijd toe te staan. Een ander voorbeeld is inclusief werkgeverschap: medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt opnemen in de

organisatie. Door veel medewerkers met een zogenoemde doelgroep-collega wordt de samenwerking beleefd als een cadeautje.

Tot slot

In een wereld waarin verandering de enige constante lijkt, ligt er een uitdaging voor werkgevers om medewerkers duurzaam te boeien en aan zich te binden. De vormgeving van een duurzaam arbeidsvoorwaardenpakket sluit aan bij de identiteit en de strategie van de organisatie. Dat zijn variabelen die vrij ongevoelig zijn voor verandering. Vanuit dat uitgangspunt kijkt de werkgever naar zijn plaats in de omgeving en vormt zich een beeld over het type werkgever dat hij wil zijn. Daarmee is een goede basis gevormd voor de vormgeving van duurzame arbeidsvoorwaarden. Het mag duidelijk zijn dat hiervoor geen collectief recept bestaat. Duurzaamheid in arbeidsvoorwaarden is altijd maatwerk.

Human Capital Group

Hanneke Dorst is Consultant Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen

Jan Tjerk Boonstra is Principal Consultant

	Zoeken
----------------------	--------

ARTIKELN OVER:

[Aanbestedingen](#)

[Duurzame Inzetbaarheid](#)

[e-HRM](#)

[HRM](#)

[Leren & Ontwikkelen | Talentmanagement](#)

[Modern Organiseren](#)

[Organisatieontwikkeling](#)

[Veranderen & \(re\)organiseren](#)

© 2023 BonteBij.nl | powered by Web-Pepper | Leveringsvoorwaarden |
Privacy Statement