



Symposium Oval



Petra van de Goorbergh

*Duurzame inzetbaarheid door samenspel werknemers, werkgevers en overheid*

# Werknemer is regisseur van eigen inzetbaarheid

---

Petra van de Goorbergh

---

De dynamiek van de arbeidsmarkt is complexer dan ooit. Tekorten en overschotten gaan hand in hand. Arbeidsverhoudingen en contracten veranderen. Hoe worden werkenden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid is niet alleen een zaak van de werkgever, maar vooral ook van de werkende zelf. Wat is nodig om de werknemer aan zet te krijgen?

“We doen het niet zo slecht als het gaat om duurzame inzetbaarheid”, zegt Kick van der Pol, voorzitter van OVAL. “We leven langer en we werken meer. Maar er is nog zoveel te bereiken. In de komende jaren verlaten één miljoen babyboomers de arbeidsmarkt. We zullen alle zeilen moeten bijzetten om de Nederlandse economie draaiend te houden. Tot nu toe werd duurzame inzetbaarheid vooral als belang en verantwoordelijkheid van bedrijven en werkgevers gezien”, aldus Van der Pol. “Maar werknemers hebben evenzeer een verantwoordelijkheid voor hun individuele inzetbaarheid. Iedere werkende zou zich vanaf het begin van zijn of haar arbeidzame leven bewust moeten zijn van het feit dat hij of zij moet werken aan die inzetbaarheid. Dat betekent: fysiek en mentaal fit blijven en kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen. Hoe meer dit wordt gefaciliteerd door werkgevers en de overheid, hoe beter. Maar het is een ieders eigen verantwoordelijkheid om van de mogelijkheden gebruik te maken.”

## **Werkvermogen**

Door de hardnekkige financiële en economische crisis is een beeld ontstaan van een arbeidsmarkt die vastzit. Niets is minder waar. De werkloosheid is weliswaar groter dan een aantal jaren geleden, maar tegelijk is in bepaalde beroepen en sectoren sprake van krapte en moeilijk vervulbare vacatures. Intussen tikt de demografische tijdbom verder. Vergrijzing en ontgroening

**Jezelf blijven ontwikkelen is een plicht aan jezelf en aan de maatschappij**

zetten onvermijdelijk door. Wie door de huidige crisis heen kijkt ziet een dynamische arbeidsmarkt, waar structurele veranderingen optreden. Er is een toenevende individualisering en flexibilisering. Arbeidsrelaties krijgen nieuwe vormen en het aantal zzp'ers blijft groeien. De gemiddelde duur van een arbeidscontract is 2,5 jaar.

Dat levert een arbeidsmarkt op waarin iedereen actief kansen moet zoeken en pakken. De baan voor het leven behoort voor veel werkenden tot het verleden. En voor werkgevers geldt dat de werknemer voor het leven voltooid verleden tijd is. Nu brengt dat voor velen onzekerheid mee. Maar hoe is het perspectief in de krapere arbeidsmarkt van morgen? Om aan goed personeel te komen zal een werkgever aantrekkelijk moeten zijn en blijven voor werknemers. Dat vereist scherp opereren en vooruit kijken. Elke werkgever is daarvoor primair zelf verantwoordelijk, zoals iedere werkende een verantwoordelijkheid heeft voor de eigen inzetbaarheid, het behoud van vitaliteit en de ontwikkeling van kennis en competenties gedurende het werkzame leven.

Duurzame inzetbaarheid is hét thema in het arbeidsmarktbeleid van vandaag en morgen. Het is steeds belangrijker dat werkenden hun werkvermogen op peil houden door gezond, fit en competent te blijven. Maatregelen om mobiliteit te bevorderen, gerichte scholing, competentie management, arbopreventie en vooral een goed gesprek over de toekomst tussen de werknemer en werkgever kunnen hieraan bijdragen. Zo nemen werkenden zelf het heft in handen wat betreft het inrichten van hun loopbaan.

## **Werknemer voert regie**

“Werk dat aansluit bij je persoonlijke drijfveren hou je langer vol”, aldus Erik de Macker, voorzitter CNV Publieke Zaak. “Als vakbeweging willen we het niet alleen hebben over verworven rechten, maar ook verantwoordelijkheid nemen voor duurzame economische ontwikkeling. Daar hoort een goed werkende arbeidsmarkt bij, een goed loon en fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden. Een arbeidsmarkt die werkzekerheid geeft. Dat is iets anders dan baanzekerheid. En een goede balans tussen werk en privé.” Als dat in orde is, zullen werknemers des te meer bereid zijn in zichzelf te investeren, zo is de overtuiging van De Macker. Werk biedt immer veel. Voor de werknemer: zingeving en inkomen. En voor de samenleving: minder sociale lasten plus dat iedereen volwaardig meedoet. Werknemers mogen worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid voor hun werkvermogen, vindt De Macker. Door een gezonde stijl

van leven, voldoende te bewegen en fit te blijven. Door zich te blijven ontwikkelen en na te denken over hoe het er over tien jaar voorstaat. Welke competenties en vaardigheden dan nodig zijn. Ook een onderwerp als demotie wil hij niet uit de weg gaan. "Ik weet dat dit opmerkelijk klinkt uit de mond van een vakbondsman, maar in het kader van duurzame inzetbaarheid moeten we af van het wantrouwen tegen demotie. Geplande demotie kan een bevrijding zijn voor een oudere werknemer en bijdragen aan langer doorwerken op een prettige en gezonde manier. Als het maar van te voren bekend is. En het impliceert ook dat we het loongebouw anders gaan inrichten." Centraal staat voor De Macker een actieve rol van de werknemer. "Duurzame inzetbaarheid is een verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever, maar de werknemer voert de regie over zijn eigen inzetbaarheid."

## **Gebruik de mogelijkheden**

Maarten Camps is Directeur Generaal Werk bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het departement stimuleert duurzame inzetbaarheid onder meer via de website [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl). Hierop staan onder meer een aantal goede praktijkvoorbeelden en van bedrijven die werk maken van inzetbaarheid, waarbij het samenspel van werknemers en werkgevers vruchten afwerpt. Camps ziet inzetbaarheid als gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Een werkgever zal vanuit de continuïteit van zijn bedrijf behoefte hebben aan goed inzetbaar personeel. Werknemers hebben werkzekerheid nodig. Die werkzekerheid wordt alleen maar groter als het vermogen om in te spelen op veranderingen wordt ontwikkeld. Voor de Nederlandse economie en maatschappij kunnen kleine veranderingen veel waarde creëren. Als de arbeidsproductiviteit gemiddeld een procent stijgt, levert dat het bedrijfsleven zes miljard euro op jaarbasis op. Een daling van het ziekteverzuim met een procent levert twee en een half miljard op. Werkgevers en werknemers kunnen samen, in bedrijven en aan de CAO-tafel, duurzame inzetbaarheid faciliteren. Maar werknemers moeten instappen en gebruik maken van de mogelijkheden. Niet pas als het tegenzit, maar vanaf de eerste werkdag.

## **Aanbevelingen van OVAL om werkenden aan het stuur van hun eigen inzetbaarheid te krijgen:**

- Alle werkenden dienen na te denken over en uitvoering te geven aan hun duurzame inzetbaarheid. Dat betekent dat sociale partners en overheid zich niet alleen moeten richten op de oudere werknemer, maar op alle werknemers.
- In de praktijk is het grote nut bewezen van een periodieke inzetbaarheids- en loopbaan-scan. Veranker wettelijk het recht van alle werknemers op zo'n scan en de plicht van de werkgever om dergelijke scans periodiek aan te bieden. Daarbij past een individueel inzetbaarheids- en scholingsbudget. Vanzelfsprekend kunnen sociale partners sectorspecifieke afspraken hierover maken.
- Regel het recht van elke werknemer tot toegang tot bedrijfsgezondheidszorg.
- Stimuleer werknemers om zich te ontwikkelen door hen de beschikking te geven over een individueel leerbudget waar werkgevers en werknemers aan bijdragen.
- Stop met het oormerken van educatiegelden. De financiering en organisatie van scholing is een zaak voor werkgevers en werknemer, zo heeft ook de SER in 2012 gesteld.
- Het stimuleren van bewegen en het vergroten van mentale weerbaarheid vereisen een cultuuromslag in organisaties en gezondheidszorg en empowerment van werknemers.

## **Leren is plicht**

De Nederlandse Raad van Training en Opleiding (NRTO) is de brancheorganisatie van particuliere trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. Ria van 't Klooster vindt als directeur van de NRTO en één van de pleitbezorgers van Leven Lang Leren dat in de huidige arbeidsmarkt onderwijs, opleiding en leren niet alleen een recht is, maar ook een plicht. Een plicht aan jezelf en aan de

maatschappij. Alleen door je te blijven ontwikkelen kun je werk en perspectief behouden. Ook hier geldt: de overheid en werkgevers kunnen mogelijkheden scheppen, maar het zijn de werknemers die er gebruik van moeten maken. "Er is er maar één verantwoordelijk voor opleiding en scholing, en dat is de werknemer zelf." Maar hoe maak je dat aantrekkelijk? Hoe motiveer je mensen tot leren? Opleidingsbudgetten en CAO-afspraken, hoe mooi ook, zijn op zichzelf meestal niet genoeg. Want vooral lager opgeleiden maken er geen gebruik van. De oplossing is volgens Van 't Klooster om

## Demotie kan bevrijding zijn

het leren te integreren in het normale werk. "De dagelijkse werkomgeving is de beste leeromgeving. Zeventig procent van wat je leert gebeurt daar. Moeten leren om inzetbaar te blijven, vraagt veel van werknemers. Als opleiders meer aansluiten op het werk wordt het ook voor de lager opgeleiden aantrekkelijk en haalbaar om te blijven leren. Dat geldt ook als werkgevers deze manier van leren stimuleren, door financiële prikkels te geven en een goede leercultuur te scheppen. En als de overheid erkent dat volwassenen op een andere manier willen leren."

## Aandacht

Jim Stolze is ondernemer en marketingdeskundige. Hij haalde de bekende TEDx-conferenties naar Nederland en schreef onder meer de bestseller 'Uitverkocht!'. "Hoe kunnen mensen zich ontwikkelen in de volle breedte en duurzaam inzetbaar worden en blijven", vraagt hij zich af. Hij ziet daar belangrijke parallellen met de wereld van marketing. Oprechte aandacht voor je product en voor je klant is essentieel, daarin kan een bedrijf en een persoon zich onderscheiden van anderen. "We leven in een aandachtseconomie, aandacht is de meest duurzame grondstof, maar de markt voor aandacht is overspannen."

Stolze definieert aandacht als soms waardering, soms vrijheid, soms samenwerking. In die lijn ziet hij een verband tussen aandacht en duurzame inzetbaarheid. Een paar voorbeelden: De nieuwe generatie werkers bestaat uit mensen die samen in een netwerk zitten en alleen maar doen waar ze goed in zijn. Ze gebruiken hun talent en zetten andere netwerkleden in om die klussen te doen waar ze niet goed in zijn. Zo maakt samenwerking in het netwerk dat een ieder doet waar hij of zij goed in is, en dat hou je meestal langer vol dan iets dat je met tegenzin doet. Stolze spreekt daarom liever van *We Sources* dan *Human Resources*. Aandacht van de werkgever voor de werknemer (maar ook andersom) in de vorm van waardering levert een bijdrage aan de inzetbaarheid. Mensen die zich gewaardeerd voelen zijn energieke en minder vatbaar voor burnout. Maar ook aandacht in de vorm van vrijheid draagt bij aan inzetbaarheid. Zo helpt Het Nieuwe Werken, dat een vorm van vrijheid geeft, aan een betere balans tussen werk en privé, hetgeen de inzetbaarheid ten goede komt. Kortom: alles wat aandacht krijgt groeit, en dat is precies de kern van duurzame inzetbaarheid. ■

*Petra van de Goorbergh is directeur van OVAL, Organisatie voor Vitaliteit, Activering en Loopbaan. OVAL is de brancheorganisatie van arbodiensten, interventiebedrijven, adviesbureaus op het terrein van outplacement en loopbaanbegeleiding en loopbaancoaching, re-integratiebedrijven en jobcoachorganisaties. OVAL is in juli 2012 ontstaan uit een samengaan van de brancheverenigingen Boaborea en Nobol.*



*Symposium Oval*