

Duurzame inzetbaarheid is niet langer een luxe

Warenhuisketens die omvallen, banken die automatiseren, verzekeraars die afslanken... Geen baan lijkt meer zeker te zijn. Duurzame inzetbaarheid is voor werknemers daarom belangrijker dan ooit. Welke initiatieven zijn er binnen de flexbranche? En wat leveren die op?

Fons van Lier

‘**D**e *bottom line* is dat Nederlandse werknemers slecht voorbereid zijn op de toekomstige arbeidsmarkt,’ meent adviseur Cees van der Giesen van Human Capital Group. ‘We staan aan het begin van een Vierde Industriële Revolutie, die iedereen gaat raken. Er komen veel nieuwe banen in plaats van de oude, maar daarvoor is nieuwe kennis nodig, met nieuwe competenties.’ De Europese Commissie stelt dat voor 90 procent van de toekomstige arbeidsplekken digitale vaardigheden nodig zijn, zegt Van der Giesen. ‘Ga ervan uit dat dit nu voor hoogstens 30 procent van de banen het geval is. Dan kun je wel bedenken dat er in de kennis en vaardigheden van de gemiddelde werknemer een enorme transformatie moet plaatsvinden.’

Kritische brief

Wijzigingen in consumentengedrag, technologische veranderingen en economische conjunctuurwisselingen. Ze hebben allemaal tot gevolg dat de baanzekerheid steeds verder afneemt. Het is daarom belangrijk dat elke werknemer werkt aan zijn of haar duurzame inzetbaarheid, meent ook Aukje Nauta, mede-eigenaar van het adviesbureau Factor Vijf en oud-



Naiyara van der Veen van Fritech

kroonlid van de SER. ‘Simpel gezegd gaat het erom dat mensen nu en straks werk hebben en houden. Het is een heel breed onderwerp, van plezier hebben in je werk, tot jezelf ontwikkelen en bezig zijn met vitaliteit en gezondheid.’

Dit is geen thema dat aan de flexbranche voorbij trekt. Enkele maanden geleden schreef directeur Adriana Stel van STOOF (Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche) een kritische brief, gericht aan de branche: die doet volgens haar veel te weinig aan duurzame inzetbaarheid en dreigt de boot te missen in de snel veranderende arbeidsmarkt. Stel: ‘Sommige bedrijven zijn goed bezig, maar vaak zie je helaas dat het begrip duurzame inzetbaarheid nog weinig bellen doet rinkelen. Maar ik waarschuw de uitzendsector: als je alleen maar vraag en aanbod van arbeid bij elkaar blijft brengen, houdt het een keer op. Je moet een ander model ontwikkelen, waarbij je meer toegevoegde waarde creëert. Anders kun je je deuren als bedrijf straks sluiten.’ ▶

Naiyara van der Veen: ‘Kijk niet alleen naar wat goed en minder gaat, maar maak ook een plan van waar mensen naartoe willen’



Foto: Fotoperaburo Dijkstra bv

Adriana Stel van STOOF

Want naast de veranderingen in de economie, laten ook vergrijzing en ontgroening zich steeds meer voelen op de arbeidsmarkt. In branches als de techniek en de bouw, maar ook in andere sectoren ontstaat door een uitstroom van ouderen en een geringe instroom van geschikte jongeren een structurele personeelskrapte.

Toegankelijk

Tegelijkertijd zijn er nog steeds relatief veel laagopgeleiden die wel een stap omhoog zouden willen maken, maar vaak niet weten hoe. Voor die groep bedacht STOOF enkele jaren geleden het concept Ontwikkelbanen. 'Het is een initiatief om binnen de branche naar manieren te zoeken om duurzame inzetbaarheid juist ook voor lager opgeleide werknemers toegankelijk te maken', vertelt Stel. 'Uit een onderzoek dat we samen met TNO deden, bleek bijvoorbeeld dat mensen in lager geschoolde functies vaak allerlei competenties opdoen in hun werk, maar dat een intercedent dit vaak niet ziet.

Vanuit dat onderzoek bedachten wij dat je zulke mensen eens wat breder in kunt zetten.' Ook werd de scholingsvoucher geïntroduceerd. 'We zijn ermee begonnen als proef met het doel mensen, met name lager geschoolden, leren leuk te laten vinden.'

Vijfstappenplan

Maar er zijn veel meer initiatieven. Zo schreef Nauta onlangs een paper voor de NBBU over gedrag op de werkvloer, met daarin een vijfstappenplan naar duurzame inzetbaarheid van werknemers. 'Het begint met een medewerker die op zijn tijd stil staat bij zijn werk. Vind ik mijn werk nog leuk of moet ik toch eens wat anders gaan doen? En met een manager die denkt: moet ik niet eens gaan praten met mijn mensen om te vragen of ze nog wel op hun plek zitten en of ze wel voldoende ruimte hebben om te leren?' Concrete stappen naar duurzame inzetbaarheid zijn bijvoorbeeld het bieden van autonomie in het werk ('mensen die dat hebben, nemen meer verantwoordelijk-

heid'), of het maken van ontwikkelafspraken ('vaak kleine dingen, zoals wekelijks feedback geven wanneer iemand aan- geeft daar veel van te leren').'

Een bedrijf dat deze stappen heeft door- gevoerd is Fritech, een kleine uitzend- organisatie in Noordoost-Friesland, dat voornamelijk actief is in de bouw, tech- niek en horeca. In 2014 besloot Fritech om een plan te maken voor een duur- zaam personeelsbeleid, legt Naiyara van der Veen uit. Zij is MVO-coördinator en jobcoach van Fritech. 'Omdat we een goede werkgever willen zijn, maar ook omdat het in de bouw en de techniek nu lastig is om de juiste mensen te vinden. De mensen die hun werk goed doen, worden ouder. Dus moeten we ervoor zorgen dat we de mensen die we hebben, behouden.'

Bewustwording

Belangrijk is dat je eerst een goed plan maakt, meent Van der Veen. 'We hebben themabijeenkomsten georganiseerd voor het team zelf om zo draagvlak te creëren in het hele bedrijf. Daaruit kwam naar voren dat onze intercedenten geen goed beeld hadden van wat duurzame inzet- baarheid nou eigenlijk betekende voor henzelf en al helemaal niet voor de flex- krachten. Bewustwording en draagvlak zijn heel belangrijk, dat is de basis.' Ver- volgens zijn de eigen functioneringsge- sprekken omgevormd naar inzetbaar- heidsgesprekken. 'Dat betekent dat je niet alleen kijkt naar wat goed en minder goed gaat, maar dat je ook een plan maakt van waar mensen naartoe willen.' Fritech is daarna bij een bouwbedrijf een pilot begonnen met inzetbaarheidge- sprekken. 'Dit was bedoeld als een soort apk voor uitzendkrachten. Het waren gesprekken waarin we vroegen hoe het gaat, hoe het met de gezondheid staat en of er zaken zijn waarin ze graag zou willen ontwikkelen, enzovoort. Wij merkten dat de uitzendkrachten die gesprekken heel prettig vonden. Ze gaven ook aan niet eerder zo'n gesprek te hebben gehad.' Naar aanleiding van die gesprekken is vervolgens een scan gemaakt. 'Daar

Adriana Stel: 'Ik waarschuw de uitzendsector: als je alleen maar vraag en aanbod van arbeid bij elkaar blijft brengen, houdt het een keer op'

Kirsten Eppink: 'Je kunt wel denken: een werknemer is zo weer weg, dus waarom investeren. Maar zo maak je de arbeidsmarkt kapot'

kwam bijvoorbeeld uit dat bij iemand qua leervermogen nog wat winst viel te halen, maar dat die persoon op andere punten prima scoorde. Een medewerker van ons heeft daar een adviesrapport van gemaakt en dit met de inlener besproken. Zo wilden we bij alle drie de kanten van duurzame inzetbaarheid – inlener, flexkracht en intercedent – testen of deze opzet iets kon zijn. Het project is goed ontvangen, ook door de inlener. Wel realiseerden wij ons dat we voor de inlener nog meer aandacht moesten hebben.'

Heikel punt

Dat is wel een heikel punt. Zeker in de uitzendbranche wordt vaak op de kleintjes gelet. Van der Veen: 'Het klopt dat sommige inleners niet bereid zijn om extra te investeren in duurzaam inzetbare medewerkers, maar als ze merken dat ze geen goede mensen meer kunnen vinden, zie je dat ze zich ook achter de oren gaan krabben. En wij gaan voor lange termijn, zodat we goede flexkrach-

ten aan ons kunnen blijven binden. Dat kost tijd, geld en energie. Maar als je ziet wat het nu al oplevert, dan is het die investering meer dan waard.'

Maak keuzes

Een tip voor andere uitzendorganisaties die met duurzame inzetbaarheid aan de slag willen, maar niet goed weten waar ze moeten beginnen: maak keuzes. Van der Veen: 'Waar hebben je uitzendkrachten behoefte aan en doe dat. En zorg ervoor dat intern alles in jouw bedrijf op orde is. Want je kunt niet verwachten van intercedenten dat ze met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaan, als ze zelf niet gemotiveerd zijn en binnen het bedrijf niet gestimuleerd worden om hier zelf mee aan de slag te gaan.'

Overigens kunnen werknemers ook zelf het initiatief nemen, meent Cees van der Giesen. 'Je ziet nog te vaak in cv's dat mensen vijf of zeven jaar lang dezelfde taak uitoefenen. Dan word je wereld steeds een beetje kleiner. Als er ergens

een vacature in jouw bedrijf is, probeer het uit. Neem andere taken erbij of ga stage lopen in jouw bedrijf. Zodat als jouw werkzaamheden komen te vervallen, je ruimer inzetbaar bent.'

Happinesszuil

Ook In Person, een algemeen uitzendbureau maar ook actief in de detachering, outplacement en hr-diensten, is sinds ruim een jaar bezig met een duurzaamheidsprogramma. 'Voor ons eigen personeel is het volop in ontwikkeling,' aldus business consultant Kirsten Eppink. 'Maar ook voor flexwerkers hebben wij het nodige opgezet. Een mooi instrument is bijvoorbeeld de 'happinesszuil', met vier knoppen van groen tot rood.' Daar kun je op drukken om aan te geven hoe jouw werkdag was. 'Dan krijg je mooie statistieken, maar belangrijker is wat je daarmee doet. Wat maakt dat bijvoorbeeld de dinsdag voor veel mensen zo vervelend is? Is dit een structureel probleem? Daarop zou je de bedrijfsvoering kunnen aanpassen. Mensen hebben dan ook het idee dat er iets met hun ideeën gebeurt. Daar zouden bedrijven meer in moeten investeren: als werknemers gelukkig zijn, wordt het werk ook beter gedaan.' Evenals Stel is Eppink ervan overtuigd dat juist de flexbranche een speciale verantwoordelijkheid heeft als het gaat om duurzame inzetbaarheid. 'Je kunt wel denken als uitzender: een werknemer is zo weer weg, dus waarom investeer ik erin? Maar als je allemaal zo denkt, maak je de arbeidsmarkt kapot. We hoeven ook niet allemaal hetzelfde te doen. Maar dát je er als organisatie mee bezig bent, is in het belang van de hele arbeidsmarkt.' In Person heeft zich, evenals Fritech, aangesloten bij een subsidieaanvraag van STOOF voor duurzame inzetbaarheid bij het Europees Sociaal Fonds. Eppink: 'Ik hoop dat duurzame inzetbaarheid in de flexbranche over een aantal jaar zo de norm is geworden, dat het normaal is dat er ontwikkelingsgesprekken zijn voor iedereen.' **X**



Kirsten Eppink van In Person